

**IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
dwif – Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für
Fremdenverkehr e. V.**

**Neue IuK-Technologien und ihre Relevanz
für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer
Destinationen**

**Trends, Daten und Fakten
im internationalen Vergleich**

Britta Oertel, Thomas Feil, Sie Liong Thio,
unter Mitarbeit von Jens-Ake Güldner

Werkstattbericht Nr. 56

Berlin, März 2003

ISBN 3-929173-56-5

© 2003 **IZT**

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

(WerkstattBerichte / IZT, Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung; Nr. 56)
ISBN 3-929173-56-5

© 2003 **IZT** by Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. – Berlin

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany

Inhalt

Kurzdarstellung	1
Executive Summary.....	2
1 Einführung	3
1.1 Aufgabenstellung	3
1.2 Zentrale Themen der Untersuchung.....	4
2 Benchmarking im Überblick.....	6
2.1 Einführung.....	6
2.2 Benchmarking Typen	7
2.3 Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen.....	9
2.4 Benchmarking: Anwendungsbereiche im Tourismus	11
2.5 Benchmarking von IuK-Anwendungen imTourismus: Ausgangslage und Ziele	13
3 Tourismus in der Europäischen Region.....	14
3.1 Statistische Bedingungen zur Beschreibung der Tourismuswirtschaft in der Europäischen Union.....	14
3.1.1 Gebietseinheiten für die Statistik (NUTS)	14
3.1.2 Regionale Statistiken für das Gebiet der Europäischen Union	14
3.2 Tourismuswirtschaft und Tourismusstruktur in der Europäischen Union	16
3.2.1 Einführung	16
3.2.2 Tourismusindikatoren.....	17
3.2.3 Destinationstypen	19
4 Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus.....	21
4.1 Ausgangslage	21
4.2 Internetnutzung in der Europäischen Union	23
5 Tourismusorganisation in den Bundesländern Deutschlands und Benchmarkingpartner in der europäischen Union	28
5.1 Einführung.....	28
5.2 Aufgaben und Ziele der Landesmarketingorganisationen	30
5.3 E-Business aus der Sicht der bundesländereigenen Tourismusorganisationen	34
5.3.1 Potenziale der Effizienzsteigerung durch Informations- und Kommunikationstechnologien	34
5.3.2 E-Commerce der Landesmarketinggesellschaften	37

5.3.3	E-Procurement bei den Landesmarketingorganisationen in Deutschland..	38
5.3.4	Die Voraussetzungen für E-Business im öffentlich geförderten Tourismus Deutschlands.....	38
5.3.5	Konsequenzen für die Reisegebiete in Deutschland	39
5.3.6	Erfolgsfaktor Online-Marketing.....	40
5.4	Benchmarkingpartner in der Europäischen Union.....	43
6	Internetpräsenzen im europäischen Vergleich.....	50
6.1	Technologie und Kundenverhalten	50
6.2	Methodische Herangehensweise	52
6.3	Ladezeiten	53
6.4	Positionierung in Suchmaschinen - Metatags	54
6.5	Homepage – Attention	56
6.5.1	Überblick	56
6.5.2	Gute Beispiele aus europäischen Destinationen.....	57
6.6	Informationen über das Reisegebiet.....	58
6.6.1	Überblick	58
6.6.2	Gute Beispiele aus europäischen Regionen.....	60
6.7	Interaktion mit dem Kunden: Von der Recherche von Leistungsangeboten der Beherbergungsbetriebe bis zu E-Mail-	64
6.7.1	Überblick	64
6.7.2	Gute Beispiele aus europäischen Regionen.....	65
6.8	Reservierung und Buchung.....	69
6.8.1	Überblick	69
6.8.2	Gute Beispiele aus europäischen Regionen.....	70
6.8.3	Buchung: Offline	71
6.9	Weitere Evaluierungsmöglichkeiten von Internetpräsenzen.....	71
6.10	Weitere Evaluierungsmöglichkeiten von Internetpräsenzen.....	72
6.11	Ergebnisse der Webseitenanalyse: Typen und gute Beispiele	73
7	Nutzung von IuK-Technologien in europäischen Tourismusmarketinggesellschaften bzw. Fremdenverkehrsverbänden	75
8	Schlussbemerkungen	80
	Literatur	83

Kurzdarstellung

Ziel des Forschungsvorhabens „Benchmarking des iuk-gestützten Marketings und Vertriebs touristischer Leistungen - am Beispiel der deutschen Bundesländer und vergleichbarer europäischer Regionen“ war es, sowohl branchen-, als auch regionalspezifische Grundlagen für das Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen im Tourismus als auch für ein „Benchmarking der Regionen“ zu erarbeiten. Im Mittelpunkt des Projektes stand das Ermitteln von Kennzahlen, das Lernen von guten Beispielen sowie der Forschungsauftrag, öffentlich verfügbare Quellen, insbesondere statistische Daten, auf ihren Beitrag zur Förderung öffentlicher Dienstleistungen hin zu prüfen. Des Weiteren wurde ein Instrument entwickelt, um das Marketing und den Vertrieb regionaler touristischer Leistungen am Beispiel der offiziellen Internetpräsenzen der Regionen der Europäischen Union kontinuierlich zu bewerten.

Die Durchführung der Studie konzentrierte sich auf drei Schwerpunkte. Zunächst wurden die Regionen der Europäischen Union anhand ausgewählter Indikatoren zur Kapazität und zur Belegung touristischer Einrichtungen typologisiert. Daten zur Nutzung von IuK-Technologien in europäischen Regionen ergänzen diese Datenbasis. Zweitens wurden über 160 Internetpräsenzen regionaler Fremdenverkehrseinrichtungen umfassend analysiert. Drittens wurden der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Erfahrungen mit diesen Technologien in öffentlich geförderten Fremdenverkehrseinrichtungen schriftlich erhoben und ausgewertet.

Im Folgenden werden die methodische Herangehensweise und das im Rahmen des Projektes entwickelte Benchmarking-Instrument vorgestellt. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem umfassenden Vergleich europäischer Destinationen: Des Weiteren stehen konkrete Handlungsempfehlungen für Fremdenverkehrseinrichtungen im Mittelpunkt, mit denen Marketing und Vertrieb über das Internet durch das Lernen von „guten Beispielen“ verbessert werden kann.

Das Forschungsprojekt wurde in Kooperation vom IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin, dem Deutschen Tourismusverband (DTV) und dem Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr e. V., Büro Berlin, (dwif) bearbeitet. Im ersten Projektjahr wurde die Funktion des DTV bzw. des dwif durch die Deutschland Informations- und Reservierungsgesellschaft (DIRG) wahrgenommen. Das Vorhaben wurde unter dem Titel „Neue IuK-Technologien und ihre Relevanz für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen – Trends, Daten und Fakten im internationalen Vergleich“ (Projekt-Nr. 01 HG 99 05) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Unser besonderer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in vierzig nationalen und regionalen Fremdenverkehrseinrichtungen, die dieses Forschungsvorhaben aktiv begleitet und unterstützt haben.

Executive Summary

The aim of the research project ‘Benchmarking Information and Communication Applications for the purpose of Marketing and Sales in the Tourist Sector – taking as example the German federal states and comparable European Regions’ was to develop the branch and regional specific basics for the strategic Benchmarking of public services in tourism as well as a ‘Benchmarking of the Regions’.

The focus of the project was to ascertain key data and to learn of best practices. The research assignment also examined the value of publicly accessible sources, especially statistical data, concerning their support of public services. Furthermore a method was developed to continuously evaluate marketing and sales of regional tourist services; this was exemplified by the official Internet presentations of the regions of the European Union.

The study focussed on three main topics. Firstly, a typology of the regions of the European Union was developed: The indicators used were capacity and occupancy of tourist businesses. Data about the use of IC Technologies in the European Regions supplement the database. Secondly, more than 160 Internet presentations of Regional Destination Management Organisations were thoroughly analysed. Thirdly, the use of Information and Communication Technologies as well as experiences with these technologies in publicly supported Destination Management Organisations was collected by written questionnaire and evaluated.

In the following the methodological approach and the Benchmarking instrument developed within the framework of this project will be explained. One other focus is the comprehensive comparison of European destinations as well as concrete recommendations for action for Destination Management Organisations to help them improve their marketing and sales via the Internet and by learning from best practices.

The research project was conducted in cooperation with the IZT – Institute for Futures Studies and Technology Assessment, Berlin, the German Tourism Association (DTV) and the Berlin office of the German Economic Institute for Tourism Research (*dwif*). During the first project year the functions of the ‘DTV’ and the ‘*dwif*’ were administered by the ‘German Information and Reservation Society’ (DIRG). The project was supported by the German Federal Ministry of Education and Research under the project title ‘New Information and Communication Technologies and their Relevance for the Competitiveness of Tourist Destinations – Trends, Data and Facts in International Comparison’ (project-no. 01 HG 99 05).

Our special thanks go to the employees of forty National and Regional Destination Management Organisations who actively participated and supported this research project.

1 Einführung

1.1 Aufgabenstellung

Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) bearbeitete das IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung zusammen mit dem Deutschen Tourismusverband (DTV) und dem Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr e. V. (*dwif*) das Forschungsprojekt „Benchmarking des IuK-gestützten Marketings und Vertriebs touristischer Leistungen – am Beispiel der deutschen Bundesländer und vergleichbarer europäischer Regionen“ (kurz: Benchmarking Tourismus). Um eine Vergleichbarkeit im europäischen Maßstab, vor allem für den Bereich der amtlichen Statistik, zu erreichen, wurde die Bewertungsebene der Bundesländer gewählt.

Benchmarking ist ein vorwiegend in der freien Wirtschaft erprobtes Management-Konzept, mit dem anhand eines (hier: regionalen) Vergleiches ausgewählter Kennzahlen gute oder beste Praktiken, aber auch ggf. bestehende Leistungslücken ermittelt werden. Entsprechend des Vorgehensmodells für das Benchmarking von Dienstleistungen des Deutschen Instituts für Normung¹ ist „Benchmarking Tourismus“ der strategischen Zielsetzung, generell Organisationen zu verändern und zu verbessern sowie Erfolgspotenziale zu erschließen, zuzuordnen. Durch die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Prozessen touristischer Organisationen soll im Rahmen von „Benchmarking Tourismus“ das IuK-gestützte Marketing und der Vertrieb von touristischen Leistungen gesteigert werden. Indirekt sollen hiervon touristische Leistungsträger – vor allem kleine und mittlere Unternehmen - profitieren. Denn diese sind auf eine starke regionale Dachmarke angewiesen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Verschiedenen Studien des IZT bzw. des *dwif* zeigen, dass dem Marketing, dem Vertrieb sowie dem Ausschöpfen der Potenziale zur Kundenbindung durch neue Technologien (Internet etc.) in vielen deutschen und europäischen Regionen noch ein geringer Stellenwert zugewiesen wird². Auf den sich durch Informations- und Kommunikationstechnologien verstärkten globalen Wettbewerb und die damit verbundenen veränderten Kundenbedarfe sind nicht alle Fremdenverkehrsverbände bzw. Touristikmarketinggesellschaften gleichermaßen vorbereitet.

Die Tourismusbranche wurde aber auch als Beispiel dieses Benchmarking-Projekts gewählt, um allgemeine branchen- und regionalspezifische Grundlagen für ein

¹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung (2001): Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. PAS 1014. Berlin.

² Vgl. Oertel und Wölk (1998): Neue Informations- und Kommunikationstechnologien und ihre Relevanz für die Innovationsfähigkeit der deutschen Tourismusbranche. IZT (Hrsg.). Berlin; *dwif*: Tourismus und Globalisierung – ökonomische Implikationen und ihre politische Relevanz. In: Petermann, Th., Wennrich, Ch. (1999): Entwicklung und Folgen des Tourismus. Bonn: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) 1999 (TAB-Arbeitsbericht Nr. 59)

strategisches Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen zulegen. Die Tourismuswirtschaft gilt weltweit als ein Wachstumsmarkt mit hoher arbeitsmarktpolitischer Relevanz, und zwar nicht nur in den weltweit bekannten Destinationen, sondern in allen Regionen. Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen kann am Beispiel des Tourismus ein Vergleich aller hier europäischer Regionen erfolgen. Das Projekt bietet somit ein gutes Beispiel, um die Verfügbarkeit und Relevanz öffentlich zugänglicher, regionaler Daten zu bewerten.

1.2 Zentrale Themen der Untersuchung

Folgende Themenfelder stehen im Mittelpunkt dieser Untersuchung:

- Der statistische Vergleich europäischer Regionen,
- Die Ermittlung telematikgestützter Dienstleistungsangebote der Fremdenverkehrsverbände bzw. Tourismusmarketinggesellschaften in den Bereichen Information, Reservierung und Transaktion sowie
- die Evaluation des touristischen Webangebotes europäischer Regionen und der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) in regionalen europäischen Fremdenverkehrseinrichtungen.

Diese zentralen Themenbereiche spiegeln sich auch in der Struktur dieser Veröffentlichung wieder. In einem ersten Schritt wird das Benchmarkingverfahren als Konzept einer ständigen Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen und deren Produktion sowie der Produktionsprozesse als -methoden zur Verstärkung und Verbesserung der Unternehmensleistungen und ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem Umfeld zunehmender (auch internationaler) Konkurrenz dargestellt (Kapitel 2). Anschließend wird im dritten Kapitel erörtert, ob und inwieweit für dieses Projekt öffentlich verfügbare Quellen und relevante statistische Daten auf der regionalen Ebene vorliegen, die für ein „Benchmarking der Regionen“ genutzt werden können. Eine Beschreibung der regionalen europäischen Tourismuswirtschaft und der Tourismusstruktur schließt sich an (Kapitel 4). Im Kapitel 5 werden die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus behandelt, während im sechsten Kapitel die Tourismusorganisationen in den deutschen Bundesländern im Mittelpunkt stehen. In den Kapiteln 7 und 8 stehen Methoden und Ergebnisse der Webseitenanalyse und die Nutzung von IuK-Technologien in europäischen Tourismusmarketinggesellschaften bzw. Fremdenverkehrsverbänden im Mittelpunkt. Das neunte Kapitel fokussiert das im Rahmen dieses Projektes entwickelte und erprobte Benchmarkinginstrument.

Die methodische Herangehensweise basierte auf den folgenden Elementen: Zunächst wurde im Rahmen dieses Forschungsprojektes eine Datenbasis aufgebaut, die den Vergleich von Regionen und deren touristischen Leistungskraft anhand ausgewählter Indikatoren ermöglicht. Ergänzend zur amtlichen Statistik, die nur einen sehr begrenzten und häufig schwer vergleichbaren Überblick ermöglicht, wurden die Ergebnisse der sekundärstatistischen Auswertung durch eine Evaluation der Webseiten

europäischer Regionen sowie einer schriftliche Befragung der für den Multimedia-Einsatz verantwortlichen Vertreter der Fremdenverkehrsämter oder Tourismusmarketinggesellschaften ergänzt. Alle Forschungsschritte wurden so konzipiert, dass sie zukünftig für ein kontinuierliches Benchmarking mit deutlich geringerem finanziellem und zeitlichem Aufwand genutzt werden können.

2 Benchmarking im Überblick

2.1 Einführung

Benchmarking ist ein vorwiegend in der freien Wirtschaft erprobtes Konzept, mit dem anhand eines systematischen Vergleiches ausgewählter Indikatoren Schwächen und Stärken typischerweise einer Organisation ermittelt werden können. Der systematische und möglichst kontinuierlich durchzuführende Vergleich dient der ständigen Verbesserung eines Produktes oder einer Dienstleistung bzw. der Produktionsprozesse und Produktionsmethoden eines Unternehmens und kann prinzipiell in jedem Geschäftsbereich eingesetzt werden. Grundlage des Vergleichs ist die Identifizierung eines anerkannten Standards sowie das damit verbundene, für das Erreichen des Standards, erforderliche Handeln³. Der anerkannte Standard oder der ‚Benchmark‘ ist dabei ein Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung⁴.

Der kontinuierliche Vergleich dient der Veränderung und Verbesserung und macht zum einen auf gute Beispiele, zum anderen auf Leistungslücken, die es zu schließen gilt, aufmerksam. Beabsichtigt das Erreichen oder Übertreffen der Standards, indem man so genannte „better“ oder „best practices“ adoptiert bzw. adaptiert. Als Ergebnis des Benchmarking-Prozesses wird somit die Leistung gesteigert und die Wettbewerbsposition verbessert oder verstärkt⁵. Es handelt sich gleichzeitig um einen Lernprozess: man lernt vom Besten bzw. den Besten oder von „guten Beispielen“.

Benchmarking führt dazu, dass in einem Unternehmen oder in einer Organisation eine Sensibilität für Leistungssteigerungen und die Fähigkeit, Verbesserungspotenziale wahrzunehmen, entwickelt wird. Hieraus ergibt sich, dass Benchmarking vor allem im Bereich des Qualitätsmanagements praktiziert wird. In diesem Zusammenhang kommen dem Erkennen und der Erschließung von Erfolgspotenzialen eine bedeutenden Rolle zu. Dies ist auch deshalb wichtig, weil Benchmarks weder als Kriterien für ein erfolgreiches Bestehen im Wettbewerb, noch in qualitativer oder in quantitativer Hinsicht statische Größen sein können: Die Globalisierung und der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien haben verstärkte Wettbewerbsbedingungen zur Folge, von denen alle Unternehmen kontinuierlich betroffen sind.

Zur Beurteilung der Leistungen müssen für ein effektives Benchmarking relevante, die Leistungsfähigkeit repräsentierende Indikatoren gewählt oder entwickelt werden. Auch der Auswahl der an dem Vergleich teilnehmenden Organisationen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Benchmarking-Verfahren. Sie sollte mit Sorgfalt getroffen werden.

³ Vgl. Wöber (2002): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The Selection of Benchmarking Partners. Oxon, New York.: Kap. 2

⁴ Vgl. Camp (1995): Business Process Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. American Society for Quality Control Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

⁵ Vgl. Delbridge, Lowe and Oliver (1995): The Process of Benchmarking: A Study from the automotive Industry. In: International Journal of Operations and Production Management. 15 (4)

Das Ziel, von den Besten oder von „guten Beispielen“ zu lernen, erfordert zunächst die Identifizierung von erfolgreichen Unternehmen oder Organisationen, mit denen man sich messen möchte. Dies ist ein erster Schritt, um in Erfahrung zu bringen, weshalb gerade diese Unternehmen oder Organisationen so erfolgreich sind. Um die Suche nach führenden Unternehmen und ihren fortschrittlichen Kompetenzen für einen Vergleich zu erleichtern, empfiehlt Camp⁶ die Expertise von Beratern und Sachverständigen innerhalb Organisationen zu nutzen. Auch die Informationen bei Industrieverbänden und öffentlichen Datenbasen sind in dieser Hinsicht nützlich.

2.2 Benchmarking Typen

Aufgrund der oben erwähnten Überlegungen und abhängig vom Fokus und die anzuwendenden Benchmarkingmethode, können folgende Formen des Benchmarking unterschieden werden:⁷

- **Internal benchmarking:** Diese Form des Benchmarking führt Vergleiche innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation durch (Einheiten, Abteilungen, etc.). In der Regel wird in diesem Rahmen eine sogenannte SWOT-Analyse (strength, weaknesses, opportunity und threats) vorgenommen, die die Grundlage für die Optimierung der Effizienz im Unternehmen oder der Organisation und somit für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, bildet. Weiteres Ziel dieses Benchmarking-Typs ist die Förderung einer „Kultur“ der ständigen Verbesserung. Dazu gehört auch ein effektives Belohnungssystem der Mitarbeiter.
- **External benchmarking:** Hier wird *zwischen* Unternehmen oder Organisationen verglichen. External benchmarking wird wie folgt differenziert:
 - **Best practice benchmarking:** Im Mittelpunkt stehen Unternehmen, die sich nicht miteinander im Wettbewerb befinden; es handelt sich meistens um Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftszweige. Ermittelt werden sogenannte „best practices“ in unterschiedlichen Managementfeldern. Dabeu wird vorausgesetzt, dass die partizipierenden Unternehmen oder Organisationen bereit sind, Informationen und Hinweise, wie einzelne Managementbereiche verbessern können, zu teilen und zu diesem Zweck „pools“ zu bilden.

⁶ Vgl. Camp (1989): Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices. American Society for Quality Control Quality Press, Milwaukee, Wisconsin

⁷ Vgl. Camp (1995): Business Process Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. American Society for Quality Control Quality Press, Milwaukee, Wisconsin; Mertins und Siebert (1995): Benchmarking - Praxis in deutschen Unternehmen. Berlin, Heidelberg; Mertins und Siebert (1999): Benchmarking - Der Vergleich mit dem Besten. Wiesbaden; Wöber (2002): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The selection of Benchmarking Partners. Oxon, New York

- Competitive benchmarking: Diese Form des Benchmarking wird bei Unternehmen innerhalb des Wirtschaftszweigs durchgeführt. Es betrifft in der Regel konkurrierenden Unternehmen. Schwerpunkt des Vergleiches mit anderen Unternehmen bilden die Unternehmensprozesse. Auch hier ist es das Ziel, „best practices“ zu identifizieren.
- Sector benchmarking: Das Benchmarking in dieser Form beinhaltet einen Vergleich auf der Basis aggregierter Daten eines Sektors oder einer Industrie. Ziel ist die Beurteilung der durchschnittlichen Leistung des Sektors und eine Einschätzung der Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen. Hier soll die Leistungsfähigkeit von Wirtschaftszweigen insgesamt und die Zusammenarbeit mit Verbänden und öffentlichen Einrichtungen gefördert werden. Weitere Ziele dieses Vorgehens sind die Verbreitung von Informationen über „best practices“ und die Zusammenstellung von Anleitungen, die zur besseren Leistungen führen sollen.

Ein weitere Unterscheidungskriterium von Benchmarking-Verfahren beruht auf der Grundlage des Benchmarking: prozessbasiertes oder nicht prozessbasiertes Benchmarking.⁸ Das sogenannte prozessbasierte Benchmarking orientiert sich an spezifischen Geschäftsprozessen, deren Abläufe, Effizienz und Effektivität, gegenseitige Relationen und Abhängigkeiten von anderen Prozessen beschrieben und später evaluiert werden. Anhand - zunächst hypothetischer - kritischer Erfolgsfaktoren findet die Beurteilung des Prozesses statt. Mit Hilfe von Indikatoren werden in diesem Zusammenhang finanzielle („financial“ oder „business performance measures“), technische („productivity measures“) Leistungen sowie Effizienz („human contributions measures“) gemessen. Zur Feststellung der Leistungsdifferenzen zwischen den Partnern werden hierbei meist quantitative Daten zusammengetragen. Es werden aber auch Daten qualitativer Art gesammelt, die auf auf Praktiken und Maße verweisen. Unter Praktiken wird dabei sowohl internes, als auch externes Geschäftsverhalten verstanden, welche Divergenzen aufweisen und nicht-optimale Leistungen zur Folge haben können. Vor diesem Hintergrund wird besonders deutlich, welches Gewicht die Auswahl der bestehenden oder zusammenzustellenden Indikatoren als Kriterien zur Beurteilung der Leistungen von (Teilen von) Unternehmen zukommt.

Daten können des Weiteren in einem nicht-prozess-basierten Benchmarkingverfahren gesammelt werden: dieses Prozedere ist eher ergebnisorientiert⁹. Dieses Verfahren bezieht sich auf übergreifenden Themen innerhalb eines Unternehmens oder der zum

⁸ Vgl. Wöber (2002):): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The selection of Benchmarking Partners. Oxon, New York S.4

⁹ Vgl. Wöber (2002):): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The selection of Benchmarking Partners. Oxon, New York S.5

Unternehmen gehörenden Einheiten. Die in diesem Prozedere Daten werden zwar an den Arbeitsplätzen gesammelt, aber an anderen Stellen analysiert und präsentiert. Die Ergebnisse dienen an erster Stelle als Information und Entscheidungshilfe für das Management.

Der Vorteil von Benchmarking-Verfahren insgesamt besteht insbesondere darin, dass durch die Zusammenarbeit während des Benchmarking-Prozesses Unternehmenspartner stärker als bei anderen Wettbewerbsanalysen konkrete Hinweise über ihre relativen Schwächen und Stärken sowie ihre jeweilige Wettbewerbsposition vermittelt bekommen: Es wird dem Unternehmen ermöglicht, vom Besten bzw. den Besten zu lernen. Die Tatsache, ob man zum selben Wirtschaftszweig gehört oder nicht, spielt in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle.

Bisherige Analysen von Benchmarking-Verfahren haben deutliche Indizien ergeben, dass die Einführung systematischer Veränderungsprozesse so dauerhaft gefördert wird¹⁰.

2.3 Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen

Ein Ziel von Benchmarking-Verfahren ist die Identifizierung bestimmter Praktiken, die unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen, zur Verbesserung der Leistungen eines Unternehmen bzw. einer Organisation führen sollte. Für diesen Zweck sind diverse Verfahren entwickelt worden, die mehrere Stufen, denen sich jeweils mehrere Schritte unterordnen, umfassen. Zusammenstellung und Reihenfolge dieser Stufen und Schritte können allerdings Unterschiede, je nach Wirtschaftszweig oder -sektor, aufweisen. Camp (1989) beispielsweise, benennt eine Vorgehensweise, die zehn Schritte umfasst, während Codling Elemente aus bestehenden erfolgreichen Modellen in einem aus vier Phasen bestehendes Modell, bestehend aus 12 Schritten, zusammenfasst:¹¹

¹⁰ Vgl. Wöber (2002):): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The selection of Benchmarking Partners. Oxon, New York S.7

¹¹ Vgl. Wöber, Karl W. (2001): Benchmarking for tourism organizations. An eGuide for Tourism Managers. National Laboratory for Tourism and eCommerce / University of Illinois at Urbana-Champaign. www.tourism.uiuc.edu/itn/etools/eguides/benchmamking.pdf. [25.November 2002]: S. 8 ff

Phase 1: Planung	
	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl des Themengebietes des Benchmarking-Verfahrens
	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung des Benchmarking-Prozesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung potenzieller Partner
	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der Datenquellen und Auswahl der geeigneten Erfassungsmethode
Phase 2: Analyse	
	<ul style="list-style-type: none"> • Datensammlung und definitive Auswahl der Partner
	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der (Leistungs-)Differenz im Vergleich zum Benchmark
	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung der Differenzen im (Produktions-) Prozess
	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung künftiger Leistungsziele
Phase 3: Maßnahmen (Action)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntgabe an das Management und andere Interessenten
	<ul style="list-style-type: none"> • Zielanpassung und Entwicklung eines Verbesserungsplans
	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Ergebnisse
Phase 4: Rückblick (Review)	
	<ul style="list-style-type: none"> • (kritischer) Rückblick auf den Benchmarkingprozess und ggf. Anpassung

Abbildung 1: Vorgehensmodell nach Codling (Quelle: Wöber, Karl W: Benchmarking for tourism organizations. An eGuide for Tourism Managers. National Laboratory for Tourism and eCommerce / University of Illinois at Urbana, 2001)

Auch das Deutsche Institut für Normung unterscheidet Benchmarkingverfahren in vier Hauptphasen:¹²

¹² Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung (2001): Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. PAS 1014. Berlin; Wöber (2002): S.8

1 Die Konzeption und Planung

- die Beschreibung der Zielsetzung des Benchmarking
- Bestimmung der Benchmarking-Verantwortlichen
- die Identifikation der Benchmarkingobjekte,
- die Prüfung der für das Benchmarking notwendigen Ressourcen
- die Auswahl des Benchmarking-Typs und die Auswahl geeigneter Benchmarking Partner
- die Operationalisierung des Benchmarking-Ziels
- die Konkretisierung des Projektplanes

2 Die Erhebung

- die Abgrenzung und Beschreibung der Benchmarkingobjekte
- die Messung
- die Zusammenführung der Messergebnisse

3 Die Analyse

- vertiefenden Analyse zur Vergleich und Beurteilung der Differenzen
- die Analyse der Ursache-Wirkungsbeziehungen
- die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen

4 Die Umsetzung

- die Planung
- Umsetzung der übereingekommenen Verbesserungsmaßnahmen
- die Erfolgskontrolle

Abbildung 2: Benchmarking Vorgehensmodell (Quelle: DIN, Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. PAS 1014, 2001)

Das Codlingsche Model basiert auf früheren Benchmarking Erfahrungen; dies könnte erklären, dass das Auswahlprozedere der Benchmarkingpartner in zwei Schritten verläuft. Nachdem im Phase 1 eine engere Wahl geeigneter Partner getroffen wird, findet die endgültige Auswahl in der zweiten Phase, vermutlich aus pragmatischen Gründen nach Prüfung der Datenquellen, ihrer Qualität und der vorgesehenen Datensammlungsmethodik, statt.

2.4 Benchmarking: Anwendungsbereiche im Tourismus

Inzwischen ist das Benchmarkingverfahren ein gängiges Instrument zur Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen, der Produktion, der Produktionsprozesse und der Produktionsmethoden von Unternehmen der Tourismuswirtschaft geworden. So findet man in diesem Wirtschaftszweig beispielsweise Benchmarking-Konzepte und -Ansätze in den folgenden Bereichen:

- der Gewinn orientierten Tourismuswirtschaft: Dazu zählen die Beherbergungsgewerbe, die Gastronomie, die Reiseveranstalter und Reisebüros, die Fluggesellschaften sowie weitere Dienstleistungsunternehmen (Verleih, Freizeitparks etc.);
- die öffentlich finanzierte Tourismuswirtschaft: Hierzu werden die nationalen oder regionalen Tourismusmarketinggesellschaften und Fremdenverkehrsverbände und weitere öffentlich geförderte Einrichtungen oder Unternehmen gerechnet;
- in den Destinationen: Hier kann in nationales, regionales oder lokales Benchmarking unterschieden werden.

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Benchmarking Tourismus“ stehen nicht allein Institutionen (hier Tourismusmarketingorganisationen bzw. Fremdenverkehrsverbände), sondern auch die Regionen (hier Verwaltungseinheiten¹³ in der Europäischen Union) im Mittelpunkt. Das Marketing und der Vertrieb regionaler touristischen Leistungen ist in der Europäischen Union eine öffentliche Aufgabe, die von unterschiedlichen Akteuren auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene wahr genommen wird. Durch die Einbeziehung der Regionen in das Projekt, will das Projekt auch einen Beitrag zur Verbreitung der Benchmarking-Methode im öffentlichen Bereich leisten.

Das Forschungsprojekt nutzt Methoden des externen Benchmarkings sowie des branchenbezogenen Benchmarkings oder „sector-benchmarking“ (vgl. Abb. 3).¹⁴

¹³ Diese Strukturen der Regionen orientieren sich in der Regel entsprechend an die Verwaltungseinteilungen der jeweiligen Länder (beispielsweise den Départements in Frankreich oder den Provinzen in den Niederlanden) welche den „NUTS-II-Regionen“ der Europäischen Union entsprechen. Ausnahmen bilden die Bundesrepublik Deutschland und Schweden. Hier werden im ersten Fall die Bundesländer (Nuts I Ebene) im letzteren Fall die Nuts III Ebene herangezogen, da auf dieser regionalen Ebene die öffentliche Aufgabe Tourismusmarketing wahrgenommen wird. Finnland befindet sich aus touristischer Sicht im Moment in einem Umstrukturierungsprozeß, so dass nur die Tourismusregionen in die Bewertung eingehen, deren derzeitige Strukturen weitestgehend den Gebietseinheiten der Europäischen Union entsprechen.

¹⁴ Vgl. Wöber (2002): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The selection of Benchmarking Partners. Oxon, New York: Kap. 1

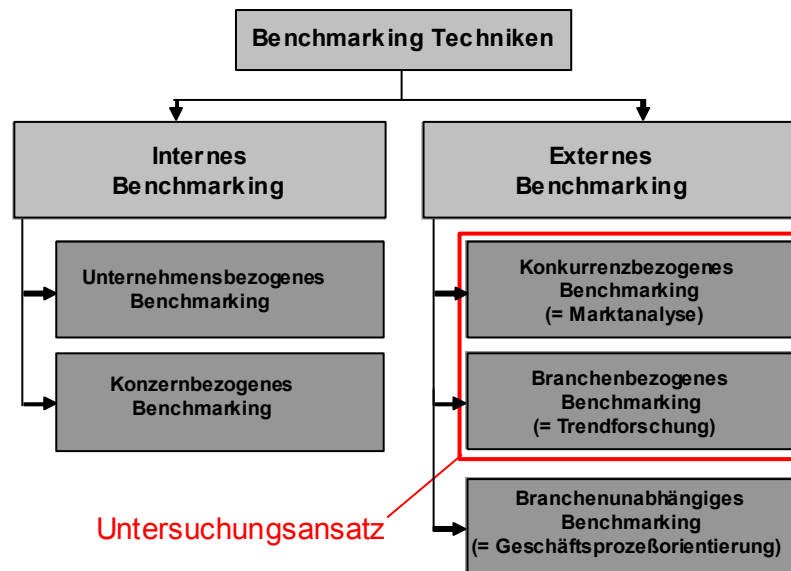


Abbildung 3: Formen des internen und externen Benchmarking (Quelle: Mertins K., Siebert G. 1999, eigene Ergänzungen)

2.5 Benchmarking von IuK-Anwendungen im Tourismus: Ausgangslage und Ziele

Aus mehreren von *dwif* bzw. dem IZT durchgeführten Studien u. a. im Auftrag des Deutschen Bundestages geht hervor, dass dem Marketing, dem Vertrieb, aber auch dem Ausschöpfen der Potenziale zur Kundenbindung durch neue Technologien – insbesondere durch das Internet – in vielen deutschen, aber auch europäischen Regionen noch ein geringer Stellenwert zugewiesen wird. Auf den durch die neuen IuK-Technologien verstärkten globalen Wettbewerb und sich verändernde Kundenbedürfnisse sind nicht alle Fremdenverkehrsverbände bzw. Touristikmarketinggesellschaften gleichermaßen vorbereitet. Somit wurde die Tourismusbranche als Beispiel der Benchmarking-Initiative gewählt, mit dem sowohl branchen-, als auch regionalspezifisch Grundlagen für das strategische Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen gelegt werden sollen.

Obwohl der Vergleich zwischen Wettbewerbern bzw. konkurrierenden Regionen innerhalb der EU stattfindet, stehen jedoch nicht die jeweiligen Marktanteile, sondern Innovationspotenziale durch den Einsatz von IuK Technologien im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens. Zwei Themen wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens ausgeählt: zum einen die Vermarktung der regionalen Destinationen über das Internet, zum anderen die Nutzung von IuK-Anwendungen im Marketing und Vertrieb der Tourismuswirtschaft.

Durch die Steigerung von Prozessen oder Dienstleistungen innerhalb touristischer Organisationen soll das IuK-gestützte Marketing und der Vertrieb von touristischen Leistun-

gen gesteigert werden. Indirekt profitieren hiervon touristische Leistungsträger – vor allem kleine und mittlere Unternehmen. Denn diese sind im Gegensatz beispielsweise zu den großen Hotelketten auf eine starke regionale Dachmarke angewiesen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Es wird im Rahmen dieses Projektes von der These ausgegangen, dass das Angebot der regionalen Leistungsträger durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien – insbesondere des Internets – erfolgreich auf globalen Marktplätzen vermarktet werden kann. Durch die gezielte Identifikation von best practices und durch die Förderung von Kooperationen zwischen Fremdenverkehrseinrichtungen soll mit dem Forschungsprojekt ein Beitrag zur Förderung europäischer Tourismusangebote – insbesondere die der kleinen und mittleren Leistungsträger – geleistet werden.

Eine weitere Aufgabe des Projektes war es, die Möglichkeiten zu prüfen, ob und in welchem Maße öffentlich verfügbare Quellen und, insbesondere aus fremdenverkehrswissenschaftlicher Sicht, relevante statistische Daten auf der regionalen Ebene vorliegen und für ein „Benchmarking der Regionen“ genutzt werden können.

Die Erfassung dieser Quellen als Grundlage für einen kontinuierlichen Vergleich der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen zählte denn auch zu den ersten Schritten des Projektes.

3 Tourismus in der Europäischen Region

3.1 Statistische Bedingungen zur Beschreibung der Tourismuswirtschaft in der Europäischen Union

3.1.1 Gebietseinheiten für die Statistik (NUTS)

Regionen, generell als räumliche Einheiten unterschiedlicher Größen innerhalb eines nationalen Staates verstanden, haben als Rahmen unterschiedlicher Politikbereiche der der Europäischen Union (EU) und aus entwicklungswirtschaftlicher Sicht zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Die Erhebung regionaler Daten innerhalb der EU erfolgt durch die nationalen statistischen Ämter und zwar auf der Grundlage der von Eurostat entwickelten Systematik der Gebietseinheiten für die Statistik (NUTS). Diese Systematik besteht aus einer einheitlichen und konsistenten Klassifikation, mit deren Hilfe Vergleiche der statistischen Daten der Regionen in der Europäischen Union ermöglicht werden. Dazu werden die in den Mitgliedstaaten der EU erhobenen Daten von Eurostat konsolidiert und harmonisiert.

Basis der Gebietssystematik NUTS ist die in den Mitgliedstaaten der EU bestehenden Einteilung der Staatsgebiete in Verwaltungseinheiten. Der Einteilung in Regionen liegen also normative - politisch inspirierte - Kriterien zu Grunde. Die Festlegung der regionalen Grenzen erfolgte somit nicht aus analytischen oder funktionellen Gründen.

Die hierarchisch organisierte Gebietssystematik NUTS unterscheidet fünf Ebenen: drei regionale und zwei lokale Niveaus. Das Territorium jedes Mitgliedstaates der EU kennt eine bestimmte Zahl oan Regionen auf der Ebene NUTS 1, die wiederum aus Einheiten der Ebene NUTS 2 zusammengesetzt ist- Die Weiteren Untergliederungen erfolgen diesem Prinzip entsprechend.

Wesentlich für einen Vergleich der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen in den Regionen der EU ist die Verfügbarkeit von Daten auf der Ebene NUTS2 oder die Möglichkeit, Werte für diese räumliche Ebene zu errechnen. Die Wahl der Ebene NUTS2 erfolgte, da sich das öffentlich geförderte Tourismusmarketing in der überwiegenden Zahl der Mitgliedsstaaten entsprechend dieser Gebietseinteilung orientiert.

Auch die für diese Studie ergänzenden Informationen sind folglich soweit möglich auf der Basis von NUTS 2 organisierten räumlichen Einheiten erhoben worden (Webseitenanalyse der Regionen in der EU, Befragung der Tourismusorganisationen auf der Ebene NUTS 2).

3.1.2 Regionale Statistiken für das Gebiet der Europäischen Union

Während der Durchführung der Untersuchung zeigte es sich, dass sowohl die Beschaffung von Daten, als auch die Prüfung der Qualität der genutzten Statistiken mit Problemen behaftet war. Dies gilt insbesondere für Daten zum internationalen

Reiseverkehr. Auch für Strukturdaten, wie Übernachtungszahlen etc. liegen bislang Daten in nur unzureichender Qualität vor. Dies bedeutete für den Zeitraum des Forschungsvorhabens „Benchmarking Tourismus“, dass die Vergleichbarkeit der Daten nicht immer gegeben war. Zum einen hing dies mit der von den nationalen statistischen Ämtern Art der Erhebung zusammen (beispielsweise werden in Deutschland nur Beherbergungsbetriebe mit 10 Betten und mehr erfasst). Zum anderen sind touristische Strukturdaten unvollständig, d.h. nicht für alle Regionen von den nationalen Statistikämtern innerhalb der Europäischen Union erfasst worden.

Die Aktualität der Informationen ermöglicht es nur eingeschränkt, die Dynamik der Entwicklungen nachzuvollziehen: Insbesondere die Verbreitung der IuK-Infrastrukturen und deren Nutzung verliefen während des Untersuchungszeitraums mit großer Geschwindigkeit. Dies führte dazu, und dies hat mit dazu geführt, dass die wenigen für das gesamte Gebiet der Europäischen Union erfassten Daten zum Zeitpunkt der Analysen häufig bereits veraltet waren.

Ein weiteres Problem stellte die regionale Zuordnung der relevanten Daten dar. Für offizielle Statistiken gelten generell die von dem Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat) im Zusammenarbeit mit den nationalen statistischen Bundesämtern entworfenen Prinzipien hinsichtlich räumlichen Einheiten und Berechnungen. Andere Organisationen lassen sich von unterschiedlichen – in der Regel kommerziellen - Kriterien leiten. Dies führt dazu, dass die Grenzen der räumlichen Einheiten, für die Daten durch andere Organisationen gesammelt werden, nur in seltenen Fällen mit der von Eurostat entworfenen Systematik der europäischen Gebietseinheiten übereinstimmen. Des Weiteren beziehen viele Erhebungen nur eine geringe Zahl der europäischen Staaten in ihre jeweiligen Untersuchungen mit ein: Für einen europäischen Vergleich bieten sie somit keine ausreichende Basis.

Organisationen mit überstaatlichen statistischen Datenbanken, wie beispielsweise die OECD erheben Daten nur auf der nationalen Basis. Dies gilt auch für die World Tourism Organisation (WTO): Sie nutzt zwar auch den Begriff „Regionen“, interpretiert diesen aber als nationale Staaten übergreifende räumlichen Einheiten.

Eine vollständige Erfassung der für diese Studie relevanten Daten auf der regionalen Ebene innerhalb der Europäischen Union wird also lediglich von Eurostat angestrebt. Daraus ergibt sich, dass sich die für diese Untersuchung verwendeten Tourismus- und weiteren Indikatoren auf die von Eurostat geführte New Cronos Regio Datenbank, darauf basierenden Veröffentlichungen sowie weitere von der EU im Auftrag gegebenen Erhebungen auf regionaler Grundlage beziehen.¹⁵

¹⁵ EOS Gallup (2000). The situation of the telecommunications services in the regions of the European Union. On behalf of the European Commission. <http://www.europe.eu.int/infosoc/telecompolicy/en/study-en.htm> [October 15, 2001]

3.2 Tourismuswirtschaft und Tourismusstruktur in der Europäischen Union

3.2.1 Einführung

Mit acht Millionen Beschäftigten trägt die Tourismuswirtschaft in der Europäischen Union in bedeutender Maße zu der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen bei.¹⁶ Ihr wird des Weiteren eine positive Wirkung auf die Beschäftigung in anderen Dienstleistungsbereichen zugeschrieben.

Die Tourismuswirtschaft ist durch eine Zweiteilung gekennzeichnet: einer Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen steht eine kleine Zahl großer national und global operierender Unternehmen gegenüber. Viele der kleinen und mittleren Unternehmen der Tourismuswirtschaft befinden sich in strukturschwachen Regionen der Europäischen Union. In diesen Regionen kommen den Einnahmen aus dem Tourismus eine besonders hohe Bedeutung für die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Erhaltung und Förderung der regionalen Wirtschaftskraft zu, zumal deren Wirtschaft im Vergleich mit stärker entwickelten Regionen typischerweise eine weniger diversifizierte Struktur aufweist. Es sind vor allem das Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe sowie der Einzelhandel und diverse Dienstleistungsanbieter, die vom Tourismus profitieren.

Ein zusätzlicher Nachteil für den überwiegenden Teil der kleinen und mittelständischen Tourismusunternehmen ist ihre Randlage: Sie liegen oft in größerer Distanz zu den Industrie- und Dienstleistungszentren Europas. Die räumliche Verteilung trägt dazu bei, dass die kleinen Tourismusunternehmen insgesamt einen wichtigen Faktor in der regionalen und lokalen Wirtschaft der Peripherie bilden.

Auch die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen allgemein ist von großer Bedeutung für das regionale Wirtschaftswachstum. Ihr Anteil an der Gesamtzahl europäischer Unternehmen (geschätzt wird ein Anteil von 93 Prozent in der Europäischen Union)¹⁷ hebt das Gewicht der kleinen und mittleren Unternehmen hervor. Im Vergleich zu mittelgroßen und großen Unternehmen sind ihre Umsätze und der von ihnen produzierte Mehrwert pro Arbeitnehmer eher gering.

Kleine und mittlere Unternehmen bedürfen auch aufgrund anderer Faktoren der besonderen Förderung. Sie liegen beispielsweise auch bei der Nutzung von IuK-Technologien, im Bereich der Fähigkeiten der Anwendung und den sich daraus ergebenden Wettbewerbsvorteilen hinter größeren Unternehmen im Rückstand.

Der zunehmende Übergang in eine Informationsgesellschaft, die Einführung der Informations und Kommunikationstechnologien, aber auch die Globalisierung der Wirtschaft haben die Konkurrenzbedingungen verschärft und stellen die Tourismuswirtschaft vor große Herausforderungen.

¹⁶ Europäische Kommission (2002): Struktur, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Europäischen Fremdenverkehrs und seiner Unternehmen. Brüssel.

¹⁷ Vgl. Evans, G., J. Bohrer and G. Richards (2000), "Small is beautiful: ICT and Tourism SMEs: A Comparative European Survey". In: Information Technology & Tourism. Vol. 3 Nrs 3/4 p.141

Auf der anderen Seite bieten die neuen Technologien kleinen und mittleren Unternehmen aber auch Möglichkeiten, um die Qualität ihrer Dienstleistungen und ihre Kundenorientierung zu verbessern und so ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu größeren Unternehmen zu stärken.

3.2.2 Tourismusindikatoren

Zur Beschreibung der Lage der Tourismuswirtschaft werden Tourismusindikatoren, die über Volumen und Aktivitäten der Tourismuswirtschaft Aufschluss bieten, genutzt. Bislang bezogen sich solche Informationen auf Länder. Internationale – und auch europäische Statistiken – fokussierten bislang nur selten die Ebene der Regionen. Dies gilt insbesondere für Daten zum internationalen Reiseverkehr, für die nur vereinzelt Ergebnisse aus Gästebefragungen vorliegen. Aber auch Strukturdaten wie Ankunfts- und Übernachtungszahlen etc. sind im überstaatlichen Vergleich entweder unvollständig bzw. nicht oder nur bedingt vergleichbar.

In jüngster Zeit hat die Europäische Union verstärkt Anstrengungen unternommen, diese Lücke zu schließen. So werden seit 1994 Daten zum Tourismus auf der regionalen Ebene erfasst. Dabei stehen die Kriterien Kapazität und Belegung im Mittelpunkt. Diese Daten verdeutlichen infrastrukturelle Unterschiede, auch wenn für einzelne Staaten (Österreich, die Niederlande, Dänemark und Luxemburg) nur nationale Daten bereitgestellt werden. In anderen Regionen (Teilen von Großbritannien, Portugal und Schweden) oder Staaten (Irland) fehlen sie ganz.

Nach den Ergebnissen des statistischen Amtes der Europäischen Union (Eurostat) kann die Infrastruktur in vielen Regionen durch einzelne Typen von Unterkünften gekennzeichnet werden: Hotels (einschl. Motels und Privatunterkünfte), Ferienwohnungen oder Campingplätze. Erwartungsgemäß dominieren in städtischen Regionen Hotels; Ferienwohnungen und Ferienhäuser herrschen traditionell beispielsweise in Dänemark, Schweden und in den Küstenregionen Deutschlands vor. Viele französische und britische Regionen, aber auch die deutschen Regionen Brandenburg und Trier sind durch das vergleichsweise hohe Angebot an Campingplätzen gekennzeichnet (vgl. Abb. 4).

Werden die Zahlen der Hotelbetten pro Einwohner verglichen, so ergeben sich deutliche Unterschiede innerhalb der europäischen Staaten, die durch einen Vergleich von Indikatoren auf der nationalen Ebene, aber auch durch einen Vergleich der absoluten Zahlen nicht widerspiegelt werden. In Griechenland weist beispielsweise die Region Dytiki Makedonie die niedrigste Bettenrate in Hotels pro Einwohner auf (der EU-Durchschnitt *der europäischen Regionen* liegt bei 24,6), in der Region Notio Agaio liegt dieser Wert bei ca. 550. Auch zwischen den Balearen und der spanischen Region Pais Vasco sowie zwischen Tirol und Wien in Österreich sind hohe Unterschiede zu verzeichnen.

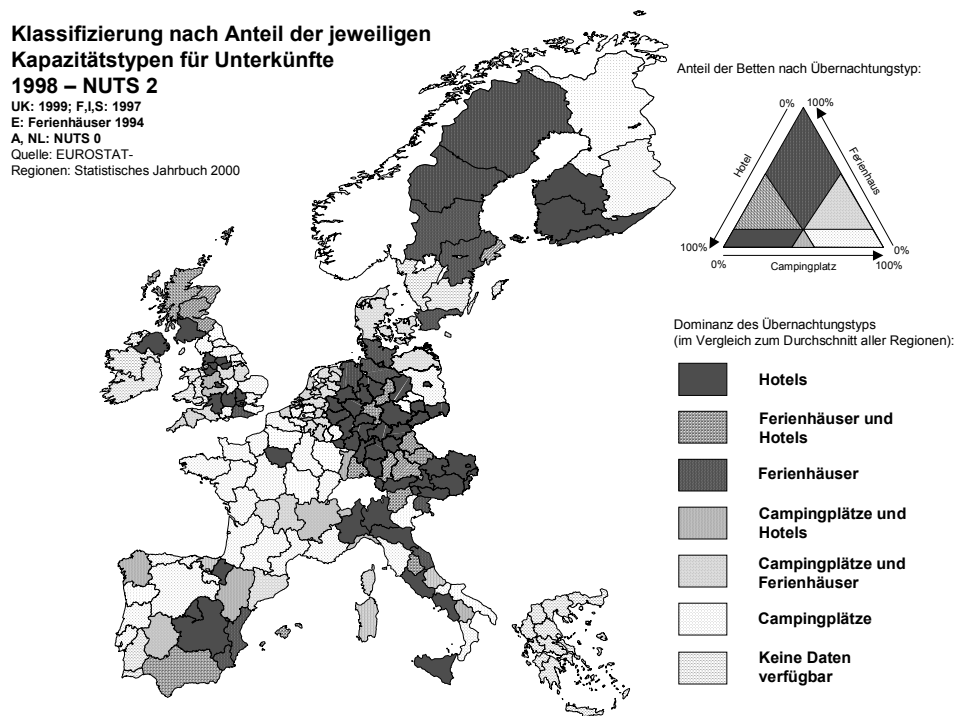


Abbildung 4: Klassifizierung nach Anteil der jeweiligen Kapazitätstypen für Unterkünfte 1998 – NUTS 2¹⁸

Diese Informationen zu den Beherbergungskapazitäten werden durch Belegungsdaten ergänzt. Diese Zahlen werden des Weiteren nach Ansässigen und Nichtansässigen untergliedert. Nach den Daten der Europäischen Union zählen Regionen mit Metropolen wie Paris, London und Wien zu den bevorzugten Reisezielen auch ausländischer Touristen. Auch Reiseziele, die typischerweise von Pauschalurlaubern gewählt werden (einige spanische Regionen, die Algarve, die griechischen Inseln), weisen erwartungsgemäß einen hohen Anteil ausländischer Touristen auf. Dagegen hat für Irland, die Niederlande und Belgien der Individualtourismus höhere Relevanz.

Diese Werte geben jedoch nur bedingt Aufschluss über die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für eine Region. Werden nicht nur die ausländischen, sondern auch die Inlandstouristen in die Bewertung einbezogen, so zählen beispielsweise die französische Bretagne und das deutsche Bundesland Mecklenburg-Vorpommern zu den Spitzenreitern der Hotel- oder Campingübernachtungen im Verhältnis zur Bevölkerung der Region. Sie „überholen“ damit beispielsweise Wien oder die Isle de France mit der Metropole Paris (vgl. Abb. 5).

¹⁸ Gebietseinheiten: 1998 NUTS II, UK: 1999; I, F, S: 1997, E: Ferienwohnungen 1994, A, NL: Nuts 0; Europäische Kommission (2000). Regionen, Statistisches Jahrbuch 2000. Luxemburg.

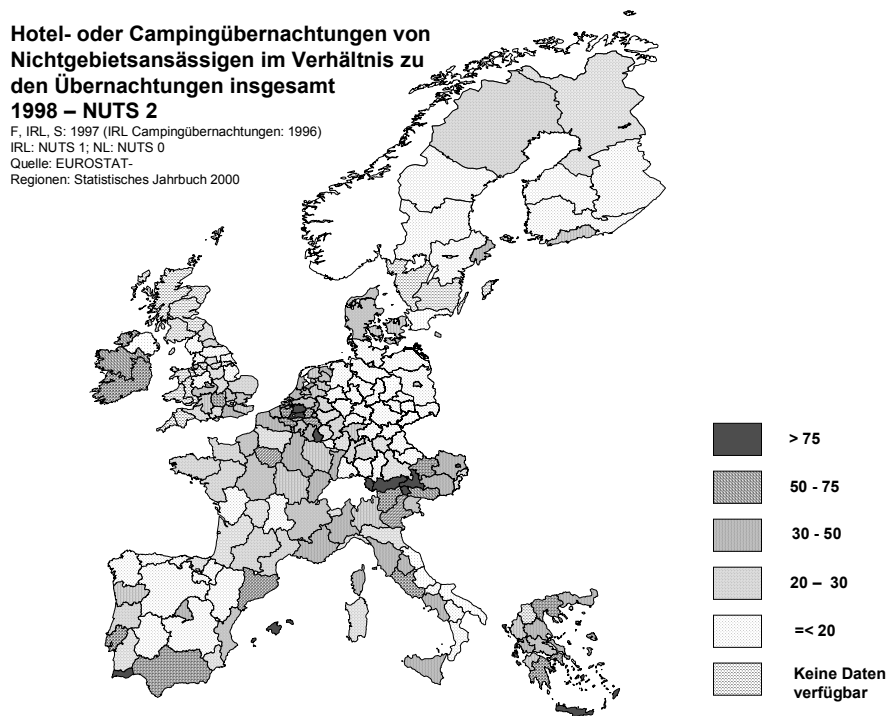


Abbildung 5: Hotel- oder Campingübernachtungen von Nichtgebietsansässigen im Verhältnis zu den Übernachtungen insgesamt 1998 – NUTS 2¹⁹

3.2.3 Destinationstypen

Unter Destination versteht man im Allgemeinen einen „geographischen Raum (Ort, Region, Staat, aber auch ein Ressort), den der jeweilige Gast) als Reiseziel auswählt. „Die Destination enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/ Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt wird²⁰.“

Im Rahmen dieses Projektes stehen die Regionen im Mittelpunkt. Auf der Grundlage der Tourismusindikatoren Kapazitätstypen für Unterkünfte, Hotel- oder Campingübernachtungen im Verhältnis zur Bevölkerung wurden mittels einer Clusteranalyse sechs Typen von Destinationen ermittelt.

Eine Betrachtung nach Destinationstypen (vgl. Abb. 6), klassifiziert nach den Kriterien Belegungsintensität (hoch bis niedrig) und Kapazitätsstruktur (monostrukturiert versus differenziert-strukturiert) zeigt, dass eine hohe Belegungsintensität kombiniert mit einem monostrukturellen Kapazitätsstruktur in den österreichischen Regionen Vorarlberg, Tirol, Salzburg, Kärnten und Oberösterreich, in den italienischen Regionen

¹⁹ Eurostat, database REGIO, Statistical Yearbook 2000.

²⁰ Vgl. Bieger (2000): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 4. Auflage, Oldenbourg.

Ligurien und Toskana, in den spanischen Islas Baleares und den griechischen Mittelmeerinseln Kreta und Ionioi Nisoi vorgefunden wird. Ein hoher Anteil der Besucher dieser Regionen sind Nichtansässigen, während die Übernachtungskapazitäten von Hotels dominiert werden.

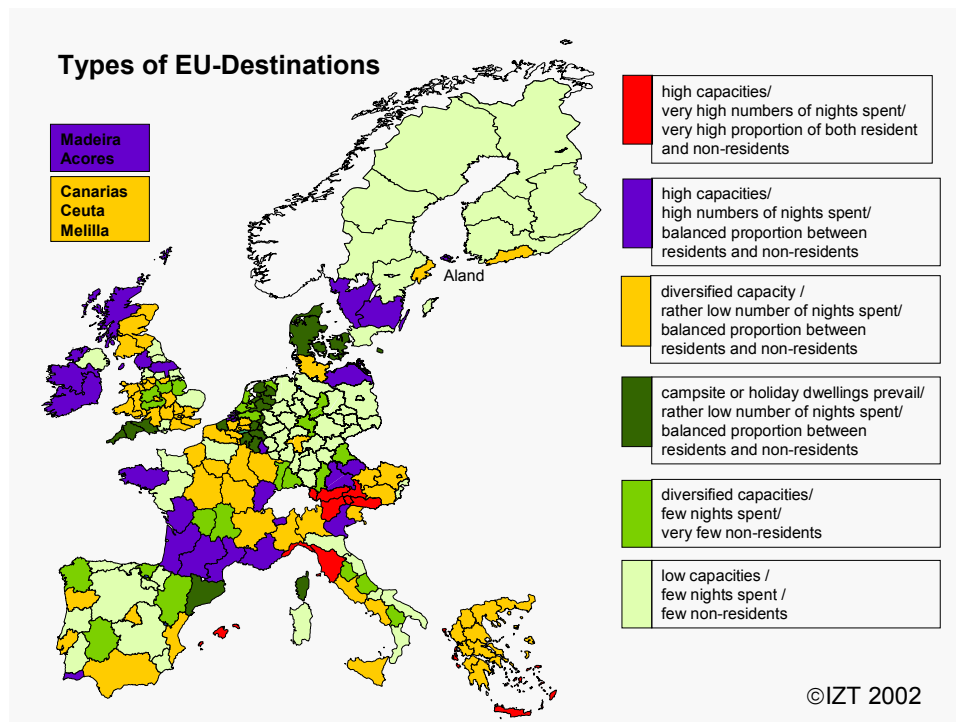


Abbildung 6: Destinationstypen in Europa²¹

Eine niedrige Belegungsintensität kombiniert mit einer monostrukturellen Kapazitätsstruktur sind in vielen Regionen Schwedens, Finnlands und auch Deutschlands zu verzeichnen. Ansässige (also Gäste aus dem eigenen Land) stellen den Großteil der Gäste, auch das Kapazitätsangebot ist relativ beschränkt.

Irland, große Teile von Frankreich und dem Vereinigten Königreich weisen dagegen eine hohe bis ausgewogener Belegungsintensität (großes Interesse von sowohl ansässigen als nichtansässigen Gästen) mit einer differenzierten Kapazitätsstruktur auf, die sich außerdem durch ein vielfältiges Angebot auszeichnet.

Grundsätzlich wird im Rahmen dieses Projektes davon ausgegangen, dass Destinationen eines Typs aufgrund vergleichbarer Rahmendaten am ehesten von einem Erfahrungsaustausch untereinander profitieren. Eine vergleichbare Problemlage bietet hier sinnvolle Möglichkeiten zu gemeinsamen Lösungsansätzen und zu einem intensiven Erfahrungsaustausch.

²¹ Eigene Darstellung.

4 Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus

4.1 Ausgangslage

In der Tourismusbranche findet derzeit ein grundlegender Strukturwandel insbesondere bezüglich des Vertriebs und der Vermarktung touristischer Produkte und Leistungen statt. Neue Medien – insbesondere das Internet, Mobilfunk, Mehrwertdienste im Telefonnetz, Call Center und Videotext, aber auch multifunktionelle Chipkarten und Automaten – eröffnen hier die Möglichkeit, mit innovativen E-Business-Lösungen indirekte Absatzverfahren durch direkte Kundenbeziehungen zu ergänzen bzw. zu ersetzen, Geschäftsvorgänge zu vereinfachen und Kostenreduzierungspotenziale umzusetzen. Das Konzept des Electronic Business beinhaltet dabei die auf neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) gestützte Abwicklung aller Geschäftsprozesse sowohl im business-to-business-Bereich, als auch im business-to-consumer-Bereich – vom Marketing über das Bestell- und Rechnungswesen und den (digitalen) Zahlungsverkehr bis hin zum Support. Die Geschwindigkeit der Anpassung an die neuen Bedingungen gilt vor dem Hintergrund der rasant steigenden Zahl der Internet- und Mobilfunknutzer als wichtiges Maß für die Innovationsfähigkeit und den (volks)wirtschaftlichen Erfolg sowohl einzelner Marktteilnehmer als auch der deutschen Tourismusbranche insgesamt im internationalen Standortwettbewerb.

Die Bandbreite der derzeitigen Entwicklungsstränge durch den Einsatz von IuK-Technologien ergibt sich wie folgt:

- Innovative IuK-Technologien eröffnen Potenziale zur Effektivitätssteigerung und Flexibilisierung innerhalb touristischer Organisations- und Marktstrukturen, zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, aber auch zur Einsparung von Arbeitskräften.
- Telematikbasierte Formen des Direktvertriebs ermöglichen eine bessere Kundenorientierung und Kundenbindung (Customer Relation Management) sowie erweiterte Möglichkeiten der Informationsrecherche und des Marketings touristischer Produkte, die Möglichkeit des kurzfristigen Bündelns von Leistungen entsprechend der Kundennachfrage bzw. der Auslastung der Leistungsträger (z.B. Yield Management) sowie einen verbesserten Zugang zum Kunden beispielsweise durch zeitliche und räumliche Flexibilität. Sie stärken jedoch auch die Präsenz internationaler Wettbewerber auf globalen Märkten.
- International agierende Tourismusakteure realisieren über innovative Techniken der Unternehmens- und Arbeitsorganisation Kostenvorteile und erobern so neue Marktsegmente. Spätadoptoren bzw. -adaptoren droht ein Verlust ihrer Marktposition.
- Vor allem das Internet, aber auch leistungsfähige Mehrwertdienste im Telefon- und Datennetz ermöglichen den verbesserten Zugang zu potenziellen Kunden auch für kleine und mittlere Leistungsträger bzw. Reisegebiete, deren Angebote

derzeit nur unzureichend in globalen Vertriebskanälen präsentiert werden. Sie stärken grundsätzlich die orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit von Tourismusakteuren und eröffnen Potenziale, derzeitige Defizite bei der nationalen und internationalen Vermarktung des Tourismusstandortes Deutschland abzubauen. Hierfür ist praxisnahes technisches und organisatorisches Wissensmanagement erforderlich, welches zeitnah verfügbar und gleichzeitig konzentriert und anwendungsnah aufbereitet ist.

- Auch kleine und mittlere touristische Unternehmen können von innovativen Technologien, Verfahren und flexiblen Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation (telematische Unternehmensnetzwerke, Zugang zu Dienstleistungen und Expertenwissen etc.) profitieren. Innovationen ermöglichen die Bildung strategischer Allianzen (auch virtueller Unternehmen), senken die Markteintrittsbarrieren und ermöglichen den Aufbau innovativer Produkte und Dienstleistungen, um neue Dienstleistungen und Produkte auch für neue Märkte zu entwickeln und zu vertreten.
- Vergleichbares gilt für Geschäftsmodelle im Electronic- und zukünftig im Mobile Business: Rabattsysteme wie Paypack oder Webmiles, Vertriebsinstrumente wie Powershopping oder (Rückwärts)auktionen verändern zunehmend die Erwartungshaltungen der Verbraucher auch an kleine und mittlere Leistungsanbieter bzw. Vermittler.

Touristische Unternehmen agieren auf einem verbraucherorientierten Markt, der durch den steigenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und hohe Beratungsbedarfe gekennzeichnet ist. Gefördert durch die erfolgreichen Marketing- und Markenstrategien vor allem größerer Tourismusunternehmen, steigen die Ansprüche der Verbraucher an Qualität, das Preis-Leistungs-Verhältnis und die zeitliche und räumliche Flexibilität auch gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen bzw. Vermittlern stetig. Zunehmende Globalisierung auf Beschaffungs- und Absatzmärkten, die Entwicklung von Anbieter- zu Käufermärkten und technologische Entwicklungen führen zu einer Erhöhung des Wettbewerbsdruckes.

Innovative IuK-Technologien bieten insbesondere neue Möglichkeiten zur direkten, zeit- und ortsunabhängigen Interaktion zwischen Anbieter und Konsument. In der Folge werden die Kommunikationsbeziehungen zum Endkunden strukturell verändert und das Marktgleichgewicht in der Wertschöpfungskette massiv verändert.

Der Aufbau von Informationsnetzwerken zur Beschreibung des touristischen Angebotes in Reisegebieten ist sehr kostenintensiv. Häufig verlangsamten knappe Finanzmittel, fehlendes Personal für Datenpflege und ausbleibende Refinanzierungseinnahmen den Aufbau von effizienten E-Business Strukturen. Darüber hinaus ist das Kundenverhalten in der Anwendung der neuen Technologien schwer prognostizierbar. Die derzeit zu beobachtenden Entwicklungen in der New Economy beweisen, dass nicht jedes E-Business Konzept erfolgreich umgesetzt werden konnte. Jeder Webauftritt, jede

Investition in neue Technologien muss deshalb auf ihre Tragfähigkeit in der vorhandenen und zu ändernden Organisationsstruktur abgestimmt werden.

4.2 Internetnutzung in der Europäischen Union

Elektronische Marktplätze im Internet spielen eine zunehmend bedeutende Rolle (vgl. Abb. 7). Aufgrund der – trotz des deutlichen Nord-Süd- und West-Ost-Gefälles – rasant wachsenden Zahl der Internetnutzer in Europa und der hohen prognostizierten Steigerungen des Electronic Commerce insbesondere auch im Bereich touristischer Angebote ist davon auszugehen, dass Informations- und Kommunikationstechnologien beim Marketing und Vertrieb regionaler Angebote stetig an Bedeutung gewinnen. Bereits im Jahr 2001 informierten sich 55 % der deutschen Internetnutzer virtuell, 20 % wählten ihr Reiseziel im Internet aus und fast 10 % buchten ihre Reise im World Wide Web.²² Zwischenzeitlich hat sich der Anteil der Internetnutzer in Deutschland sogar noch deutlich erhöht. Alle aktuellen Untersuchungen gehen davon aus, dass ca. die Hälfte aller Deutschen zu den Internetnutzern zählen.

²² Wenige verreisen ohne vorherige Internetrecherche. In: VDI-Nachrichten vom 19. Oktober 2001, Nr. 42.

Informationsrecherchen (vgl. Abb. 9) oder auch für E-Commerce in der Europäischen Union.²⁴

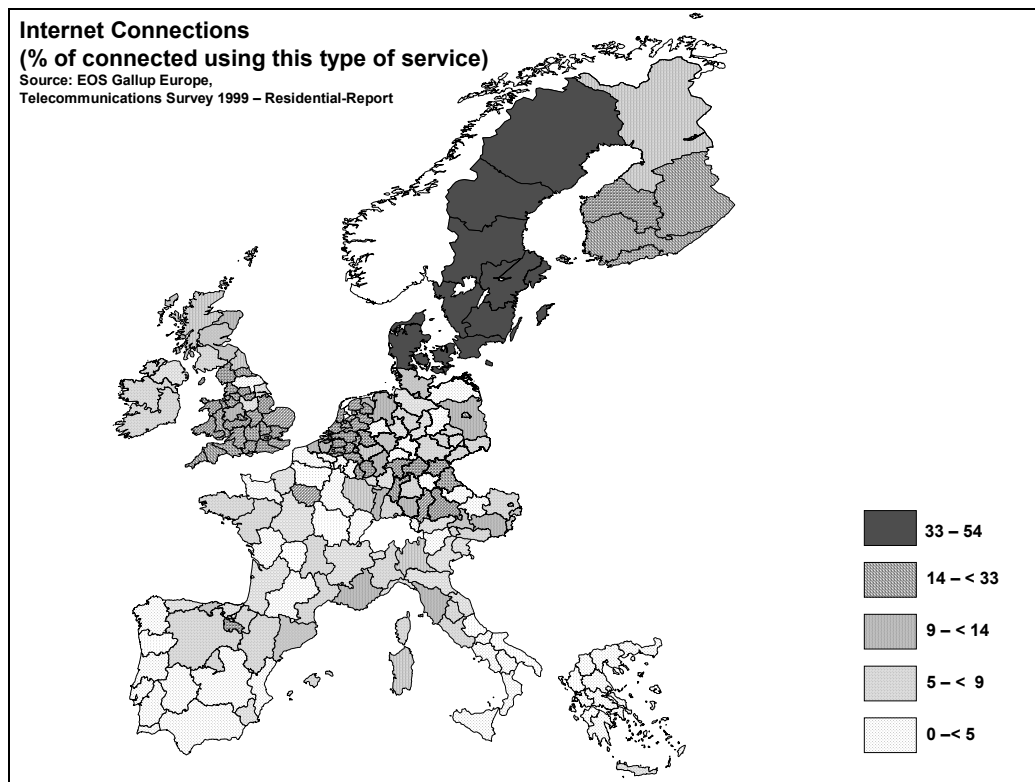


Abbildung 8: Internet-Nutzer in europäischen Regionen²⁵

²⁴ Weitere Ergebnisse dieser Studie sind unter <http://europa.eu.int/ISPO/infosoc/telecompolicy/en/EOSTudy/Resid/ch0.htm> [October 15, 2001] zu erhalten.

²⁵ EOS Gallup Europe, Telecommunications Survey 1999 – Residential-Report, eigene Darstellung.

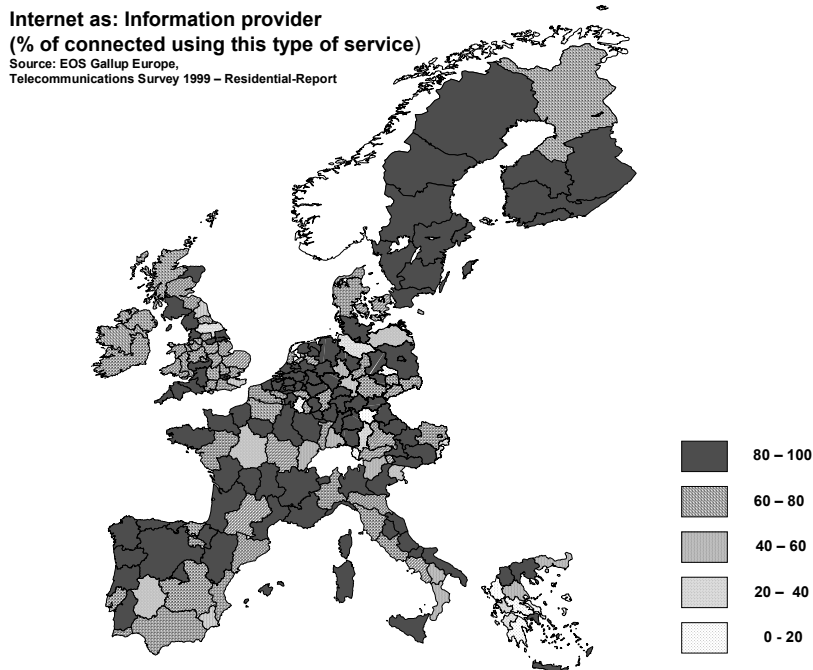


Abbildung 9: Das Internet als „Informationsbeschaffer“ (Internetnutzer, die das Medium zu Recherchezwecken nutzen)²⁶

Im Vergleich hierzu ist E-Commerce (vgl. Abb. 10) erwartungsgemäß in den privaten Haushalten der europäischen Bürger geringer verbreitet. Obwohl die Erhebung von EOS Gallup nicht nach diversen (digitalen) Gütern unterscheidet und obwohl trotz der insgesamt hohen Zahl von fast 45.000 befragten Personen in Europa für einige Regionen nur eine unzureichende statistische Genauigkeit erzielt wird²⁷, wird doch deutlich, dass die Bereitschaft zum elektronischen Kauf in Skandinavien, Großbritannien und Mitteleuropa am höchsten ist. Insbesondere diejenigen europäischen Regionen, die von Individualreisenden aus diesen Gebieten profitieren, sollten deshalb nicht nur ein Informationsangebot, sondern auch Vakanzabfragen und Buchungsfunktionen auf ihren Webseiten bereithalten.

²⁶ EOS Gallup Europe, Telecommunications Survey 1999 – Residential-Report, eigene Darstellung.

²⁷ So ist die hohe E-Commerce-Nutzung von über 80 % in einigen deutschen Regionen – beispielsweise im Bundesland Sachsen-Anhalt – nicht nachzuvollziehen. Sie steht auch im Widerspruch zu anderen Forschungsergebnissen. Die Autoren von EOS Gallup haben selbst in ihrer Veröffentlichung auf teilweise ungenügende Fallzahlen verwiesen.

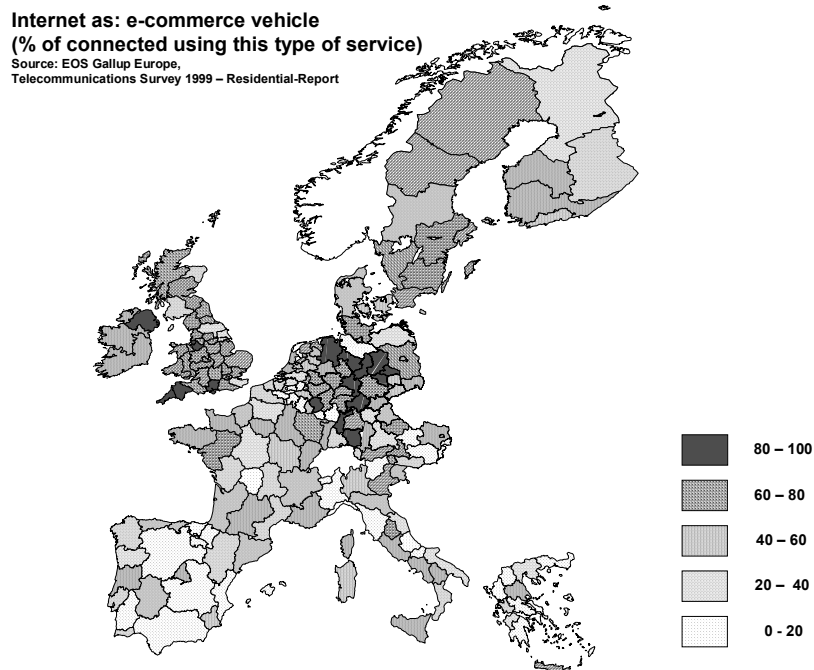


Abbildung 10: Das Internet als fördernder Faktor des elektronischen Handels (Internetnutzer, die E-Commerce nutzen)²⁸

Für die Anbieter touristischer Leistungen sind diese Daten von Interesse, weil Sie belegen, dass das Internet – sofern verfügbar – europaweit (bis auf wenige Ausnahmen beispielsweise in einigen griechischen Regionen) für die Informationsrecherche genutzt wird. Individualreisenden aus diesen Gebieten profitieren, Leistungsträger sollten deshalb nicht nur ein Informationsangebot, sondern auch Vakanzabfragen und Buchungsfunktionen auf ihren Webseiten bereithalten.

5 Tourismusorganisation in den Bundesländern Deutschlands und Benchmarkingpartner in der europäischen Union

5.1 Einführung

Ausgehend von der Prämisse, dass nicht die Frage entscheidend ist, welche Technik und welcher Anbieter dieser Technik gerade opportun sind, sondern welche Strukturen notwendig sind, um diese Technik erfolgreich anzuwenden, werden im Folgenden mit Fokus auf deutsche Tourismusorganisationen Strukturen aufgezeigt, welche die Anwendung bzw. die Nichtanwendung moderner Marketing- und Vertriebstechнологien erklären. Nur im Verständnis der Strukturen werden Innovationszyklen, bzw. die Machbarkeit der Einführung neuer Technologien deutlich. Die Anwendung des Benchmarkverfahrens für einen zügigen und effizienten Einsatz von IuK-Technologien spiegelt die Innovationsfähigkeit der betreffenden Tourismusorganisationen wider.

Incoming-Tourismus auf Ebene der Bundesländer wird in Deutschland durch die Landesfremdenverkehrsverbände und Landesmarketinggesellschaften organisiert. Strukturreformen in den vergangenen Jahren fokussierten eine Aufgabenteilung innerhalb der touristischen Landesorganisationen. So übernehmen die Landesfremdenverkehrsverbände mehr die Aufgaben als Interessensvertreter und sind die Plattform für Tourismuspolitik und Wissensmanagement. Die Landesmarketinggesellschaften übernehmen die Marketing- bzw. Angebotsgestaltungsaufgaben. Motivationen für die Reformen sind in der Regel:

- Die Erkenntnis, dass im Zuge des sich verschärfenden Wettbewerbes eine grundsätzliche Professionalisierung des Tourismusmarketings notwendig ist;
- Die Notwendigkeit, überkommene Strukturen auf der Ebene der Landes- und Regionalverbände aufzubrechen;
- Einsicht, dass politisch orientiertes „Verbandsdenken“ in den alten Strukturen ungeeignet ist (Befreiung von politischen Einflüssen) für den Aufbau des notwendigen marktnahen, zielgruppenbezogenen, vertriebs- und umsatzorientierten Marketings;
- Einsicht, dass im Rahmen des globalen Wettbewerbes nur starke (Regional-) Marken, Themen und Namen vermarktbar sind und nicht mehr die kleinteilige Tourismuslandschaft der Vergangenheit;
- Einsicht, dass Leistungsträger, Reiseveranstalter und andere Vertriebsinstitutionen (von Hotelreservierungsgesellschaften bis zu speziellen TV-Kanälen) als Partner in den Ländern privatwirtschaftliche Organisationsformen bevorzugen (GmbH vor e.V.);
- Wunsch nach Befreiung aus dem öffentlichen Tarif- und Arbeitsrecht, Beschäftigung von unternehmerisch denkenden Marketingprofis in den neuen Strukturen;

- Die knapper werdenden öffentlichen Mittel zwingen zu Mittelbündelung und zusätzlich eigenständige Umsatzerwirtschaftung im Rahmen privatrechtlicher Organisationen.

Im Hinblick auf die Strukturreformen, deren Ergebnisse die Voraussetzung einer „neuen“ Vertriebslandschaft schaffen, gibt es folgendes festzustellen:

1. Unterschiedliche Strukturen in den Bundesländern. Die Größe der Länder, ihr quantitatives Marktpotenzial (z.B. Bayern 74 Mio. gewerbliche Übernachtungen, Thüringen 8,9 Mio.)²⁹, die Unterschiedlichkeit der Marktstrukturen (z.B. „Bäderland“ Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen mit stark ausgeprägtem Geschäfts-, Messe-, Kongresstourismus, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein als Badedestinationen) sowie die historische Entwicklung, der geographische Zuschnitt sowie die fachliche und finanzielle Leistungsfähigkeit der Tourismusverbände bedingen, dass es keine gleichartigen Voraussetzungen im Aufbau von IuK-Strukturen gibt.
2. Stadtstaaten und allgemein Großstädte sind nicht mit Flächenländern zu vergleichen, da die regionale Ebene entfällt und die Marketingorganisationen einfacher direkt mit den Leistungsträgern kooperieren können. Es sind immer noch genügend, insgesamt aber weniger politische Spannungen gegeben als in Flächenländern.
3. Der Umgang mit dem Vertrieb wird sehr unterschiedlich gehandhabt: Alle Länder sind nach wie vor auf der Suche nach der optimalen technischen und organisatorischen Lösung. Bayern (BayTM) und Nordrhein-Westfalen (Landestourismusverband) betreiben z. B. keine eigenen Call Center (die BAYTM ist allerdings an der BTL als Minderheitsgesellschafter beteiligt). Andere wie die TASH in Schleswig-Holstein sowie die Tourismus- und Freizeit Niedersachsen GmbH (beides Neugründungen von 2001) bauen ein solches jedoch auf. In Mecklenburg-Vorpommern betreibt nicht der Landestourismusverband, sondern ein weiterer Akteur das Call Center, allerdings ist in der Außenkommunikation gegenüber Kunden und Vertriebspartnern der Landestourismusverband der entscheidende Ansprechpartner.
4. Zu beobachten sind verschiedene Varianten im Umgang mit der Erfüllung des operativen Geschäftes (Präferenz: Landesmarketinggesellschaften als GmbH) einerseits und der Verbands- und politischen Lobbyarbeit (Präferenz: Landestourismusverbände als e.V.) andererseits. Die Länder beschreiten hier unterschiedliche Wege: Nordrhein-Westfalen hat z. B. erst 1998 einen Landestourismusverband gegründet und keine GmbH. Zu beobachten sind drei Grundvarianten. Verband und GmbH: Baden-Württemberg; Brandenburg;

Hamburg; Mecklenburg-Vorpommern; Niedersachsen; Rheinland-Pfalz; Sachsen; Sachsen-Anhalt; Schleswig-Holstein; Thüringen. Nur Verband: Hessen; Nordrhein-Westfalen. Nur GmbH: Bayern; Berlin; Bremen; Saarland.

Infolge der meist erst kurzen Existenz vieler Neugründungen ist der langfristige Erfolg der neuen Strukturen zum heutigen Zeitpunkt nicht abschließend zu bewerten.

Als Hauptakteure für Marketing und Vertrieb – dem Schwerpunkt der vorliegenden Studie entsprechend – werden die Landesmarketingorganisationen in den Fokus genommen.

5.2 Aufgaben und Ziele der Landesmarketingorganisationen

Das Spektrum der Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder der europäischen Nachbarn deckt sich mit denen der Bundesländer. Wirkungsbereiche der Landesmarketingorganisationen (LMG) sind³⁰:

- Entwicklung von Initiativen zur Neukundengewinnung und deren Umsetzung in enger Kooperation mit der Orts- und Regionalebene,
- Informationsdienstleistungen; hierbei insbesondere Bereitstellung von Werbemitteln, wie Themenbroschüren/-katalogen oder Sales Guides,
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- Betreuung von Schwerpunktmärkten,
- Marktforschung und -analyse,
- Zielgruppendefinition und -ansprache,
- Entwicklung und Umsetzung von Marketingkonzepten,
- Marktentwicklung und -sicherung,
- Produktentwicklung und -vertrieb,
- Verbesserung der (internetspezifischen) Informations- und Buchungsmöglichkeiten,
- Errichtung und Ausbau von Vertriebskanälen für bundesländereigene Leistungsträger,
- Fachmessen und Auslandsrepräsentationen.

Durch die Bearbeitung der Aufgabengebiete soll eine Imageverbesserung des jeweiligen Bundeslandes als Destination erreicht werden. Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades soll die Reiseintensität innerhalb eines Bundeslandes steigern und Neukunden anlocken.

³⁰ Vgl. auch Wirtschaftsministerien der Länder, Bundesministerium für Wirtschaft (2000a); Bundesministerium für Wirtschaft (2000b) sowie die Ergebnisse der Erhebung im Rahmen dieser Studie.

Tourismusorganisationen arbeiten mit hohen Zuschüssen aus öffentlichen Haushalten. Die Einnahmen aus Refinanzierungsquellen wie Gebühren, Werbekostenzuschüssen, Erstattungen von Versandkosten etc. betragen durchschnittlich weniger als 10 Prozent. Durch die zunehmenden Professionalisierung und Kommerzialisierung der Tourismusorganisationen sollen diese Eigenanteile steigen. Nennenswerte Einnahmen können auf mittlere Sicht nachhaltig aus Provisionseinnahmen aus der Unterkunftsvermittlung oder dem Packages-Verkauf erzielt werden. Dies setzt jedoch eine abgestimmte und funktionierende Vertriebssystematik (On- und Offline) voraus. In der WTO-Studie „E-Business for Tourism“ werden als neue Möglichkeiten der Vertriebsoptimierung die Kooperation mit alternativen Distributoren wie „Online-Reiseagenturen“, und „Portale“ skizziert³¹

Insbesondere für die Aufgabe der Informationspflicht werden jedoch nach wie vor öffentliche Gelder benötigt, solange hierfür keine Gebühren an den potentiellen Gast weiter gegeben werden. In vielen Staaten der Europäischen Union gibt es inzwischen Tourismuseinrichtungen und Reisemittler, die für die Bereitstellung von Informationen Gebühren erheben bzw. erbeten (z. B. in Skandinavien). Die Experten hierzulande sind sehr skeptisch, ob dies flächendeckend durchgesetzt werden kann. Erschwerend kommt hinzu, dass im Online-Bereich Gebühren für Informationen häufig zum Ausschlusskriterium zählen. Werden diese erhoben, ist die betreffende Site für viele Nutzer nicht mehr interessant.

Zur Analyse der unternehmensinternen Abläufe und der Wertschöpfung einer Tourismusorganisation wird häufig das Analyseinstrument der Wertkette von Porter herangezogen³². Die „Urform“ der Wertkette nach Porter ist auf die Analyse industrieller Unternehmungen ausgelegt. Die Möglichkeiten zur Kostensenkung und Differenzierung werden dabei als Gründe für die Erklärung des Einflusses der Wettbewerbsposition angegeben. Jede vorhandene und nicht vorhandene Technologie in einer Tourismusorganisation kann erhebliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition haben. Neue Medien und innovative IuK-Technologien eröffnen insbesondere im Bereich Marketing und Vertrieb neue Chancen aber auch kostspielige Selbstverständlichkeiten im Wettbewerb um neue Gäste (vgl. Abb. 11). Potentiale ergeben sich insbesondere bei der

- Kontaktaufnahme mit potentiellen Gästen,
- Präsentation der Leistungsangebote bzw. der Informationen über die Leistungen
- Direkt-Buchung von Veranstaltungstickets, Beherbergungsbetrieben, Pauschalen etc.

³¹ Vgl. WTO Business Council (2001): E-Business for Tourism – Practical Guidelines for Tourism destinations and Businesses, Madrid

³² Vgl. Porter, M. E. (1992): Zu den allgemeinen Grundlagen der Wertkette. S. 59

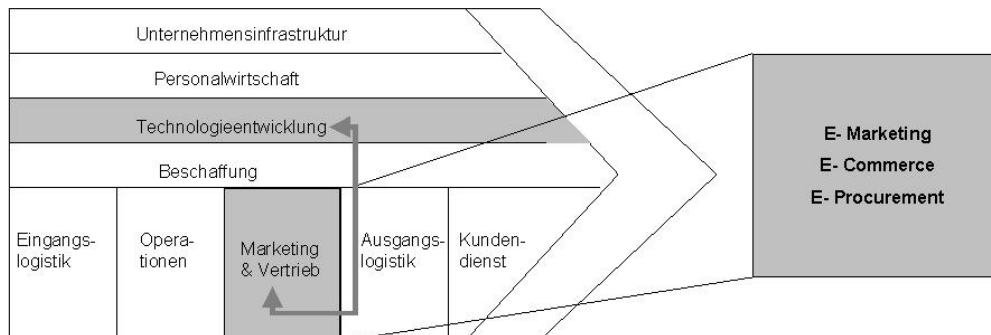


Abbildung 11: Wertkette und Technologiearten in der Aktivität Marketing & Vertrieb³³

Nicht nur der Einsatz neuer Technologien, sondern auch und insbesondere die Personalwirtschaft werden zu den kritischen Erfolgsfaktoren in den Tourismusorganisationen. Häufig ist die Personaldecke in den Tourismusorganisationen knapp kalkuliert, so dass die steigenden Gästeansprüche nach einem erstklassigen Service – Kundendienst - häufig nicht ausreichend erfüllt werden können.

Die Beschaffung – Beschaffung und Akquisition von touristischen Einzel- und sonstigen Ergänzungsleistungen sowie von Information – scheidet nicht selten am Misstrauen der Leistungsträger und Regionalbeauftragten gegenüber Landesmarketinggesellschaften. Die Kommunikation zwischen den Regionen und den Bundesländerorganisationen ist ständig im Umbruch.

Die Logistik, hier insbesondere der Aufbau und die Unterhaltung eines zielgruppenorientierten Kommunikations- und Distributionssystems, stellt das reibungslose Funktionieren der Wertschöpfungsaktivitäten sicher.

Im Bereich Marketing und Vertrieb werden hier zusammengefasst unter dem Begriff E-Business E-Procurement, E-Marketing, E-Commerce, im Sinne des Projektschwerpunktes gesondert betrachtet. Diese Bereiche sind in vielen Reisegebieten noch im Aufbau. Die traditionellen Vertriebswege über Anzeigenschaltung, TV-Spots, Broschüren, Prospekte, Messen etc. werden hier nicht näher behandelt.

³³ Eigene Darstellung auf Basis von Porter, M. E (1992)

E-Procurement rationalisiert den Beschaffungsprozess, welcher es dem Geschäft erlaubt, seine Regalhaltungs- und Beschaffungssysteme mit den Versand- und Zahlungssystemen seiner Anbieter zu verbinden und umgekehrt. Durch diese Automatisierung werden nicht nur die Kosten gesenkt: Es erleichtert auch die Identifikation der besten Wertschöpfung.

E-Marketing bezeichnet das Internet und andere Formen der elektronischen Kommunikation um auf den kosteneffizientesten Wegen mit den Zielmärkten zu kommunizieren, sowie auf kurzem Wege mit den Partnerorganisationen zusammenzuarbeiten (B2B). Bei den primären Wertaktivitäten (Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb) können die Marktpräsenz der Destination und das Erreichen neuer Kunden mittels einer eigenen Website ausgedehnt werden. Diese Differenzierung alleine genügt jedoch nicht, um Wettbewerbsvorteile zu begründen, denn viele Destinationen sind bereits im Internet vertreten und zudem ist der Wettbewerbsvorteil von der Qualität, dem Informationsgrad und der Funktionsfähigkeit der Website abhängig (vgl. Kap 7).

E-Commerce ist die Handelsaktivität mit Hilfe von elektronischen Distributionskanälen. Durch die Komplexität von E-Commerce-Lösungen und den enormen Einfluss, die diese auf die Geschäftsprozesse von modernen Organisationen ausüben entstehen viele Variablen, die als entscheidend für den Erfolg von E-Tourismus in Deutschland sind.

So entscheiden beispielsweise nicht nur globale technische Entwicklungen über den Erfolg von E-Tourismus in Deutschland. Weitaus entscheidender ist die Behandlung der internen Erfolgsfaktoren der Organisationen, die sich mit E-Commerce-Anwendungen konfrontiert sehen.

Der Entwicklungsstand der kritischen Erfolgsfaktoren macht deutlich, dass die folgenden Faktoren immer stärker in den Vordergrund treten und deshalb für Landesmarketingorganisationen besondere Bedeutung haben:

- Erkennen des strategischen Potentials
Der potentielle Wettbewerbsvorteil wird für einen E-Commerce-Einsatz immer wichtiger und ist derzeit dabei, die Kostenfrage an Bedeutung zu überholen. Immer mehr Landesmarketingorganisationen beginnen eigenes Personal für den Bereich IT zu rekrutieren.
- Etablierung einer Zahlungsmethode
Die jüngsten Entwicklungen von Zahlungssystemen sind marktfähig. Von ursprünglich sieben Online-Zahlungsmethoden hat sich der Kreditkartenstandard Secure Electronic Transaction (SET) als wegweisend durchgesetzt. Nach wie vor sind jedoch die meisten Reisenden mißtrauisch gegenüber Kreditkartenzahlung im Internet. Der größte Teil der Zahlungen erfolgt derzeit noch auf dem konventionellen Weg.

- **Kritische Masse an Geschäftsabwicklungen**
Sehr bedeutend für den Erfolg von EC, wird genau diese Variable als häufigster Grund für limitiertes Engagement von Landesmarketingorganisationen im E-Commerce-Bereich genannt. Hohe Investitionen im Bereich der Informations- und Reservierungssysteme können durch geringe Online-Buchung auf Jahre nicht zurückgeholt werden. Anbieter wie Nachfrager von E-Commerce-Produkten und -Dienstleistungen sehen jeweils ihr Gegenstück auf dem virtuellen Marktplatz als zu passiv an, um weitere Schritte zu rechtfertigen.
- **Verständnis für den Umfang erforderlicher Organisationsneugestaltungen**
Die geschilderten Reorganisationen die durch die Implementierung von E-Commerce-Anwendungen unumgänglich werden, sind vielen potentiellen E-Commerce -Anwendern nicht in Ausmaß und Tragweite bewusst. Einerseits wird die Bedeutung für die eigene Geschäftsabwicklung erkannt sowie das strategische Potential wahrgenommen, andererseits ist das Bewusstsein über den Umfang der Neugestaltung sowie die Lösungskonzepte für solche Prozessveränderungen noch unterentwickelt.

Ursache für diese Verzögerungen sind nicht selten die strukturellen Ausgangslagen der Destinationen und die Kleinkammerung der Tourismuslandschaft. Synergieeffekte die durch Marketingallianzen begünstigt wären, bleiben aus.

Fazit ist, dass diejenigen LMGs die ihre Barrieren zur Einführung von E-Commerce-Anwendungen nicht überwinden die Gäste nicht erreichen, die sich verstärkt über das Internet informieren und online buchen.

5.3 E-Business aus der Sicht der bundesländereigenen Tourismusorganisationen

5.3.1 Potenziale der Effizienzsteigerung durch Informations- und Kommunikationstechnologien

Die Möglichkeiten durch E-Business die Effizienz zu steigern, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kosteneffizientere Zusammenarbeit mit den Zielmärkten,
- Schnellere und einfachere Reservierungs- und Buchungsmöglichkeiten für potenzielle Gäste,
- Bündelung von aktuellen Informationen und Angeboten eines Reisegebietes,
- Verbessertes Kundenservice,
- Reduzierte Kosten durch effizientere interne Operationen, Beschaffungsprozesse und Marktforschung.³⁴

³⁴ Vgl. WTO Business Council (2001): E-Business for Tourism – Practical Guidelines for Tourism destinations and Businesses, Madrid

Durch die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) werden die Ziele und Leistungen der Landestourismusorganisation dargestellt. Für Landesmarketinggesellschaften eröffnen sich neue Möglichkeiten Image- und vertrauensbildende Aktivitäten zu verstärken und sie verstärkt über das Internet bekannt zu machen. Unter seinen Nutzern befinden sich neben potenziellen Kunden auch Meinungsbildner, wie z. B. Reisejournalisten. Die Einrichtung eines Presseservices innerhalb der eigenen Internet-Präsentation ist deshalb häufig die Konsequenz.

Im Rahmen der Marketingkontrolle bietet das Internet zahlreiche Möglichkeiten, die im Bereich der herkömmlichen Werbung mittels Printmedien nicht vorhanden sind. Direkte und indirekte Kennziffern stehen zur Verfügung, um Auskünfte zur Nutzung des Online-Angebotes zu erhalten:

- E-Mails von Internetnutzern, die auf das Internetangebot zugegriffen haben. Dem Charakteristikum des Internets entsprechend sollten die eingehenden E-Mails möglichst umgehend von den jeweils zuständigen Mitarbeitern bearbeitet werden (vgl. auch Exkurs, Abb. 16). Optimal ist in diesem Zusammenhang die namentliche und bildliche Darstellung der Personen, die sich der Anfragen annehmen, denn im Marketing gilt grundsätzlich, dass einzelne Menschen Gesicht und Stimme einer Organisation verkörpern,
- Kontaktaufnahmen mit dem Sender z. B. durch Gästebücher,
- Anforderung von Informationsmaterial,
- Bitte um Feedback,
- Umfragen.

Aus den oben genannten Maßnahmen zum E-Marketing können Verbesserungsvorschläge und Änderungswünsche seitens der Kunden abgeleitet werden sowie die Web-Site verbessert werden. Generell ist im Rahmen des Internetmarketings für die Bundesländer zu beachten, dass nach einem erreichten Kontakt zum Kunden im Weiteren die Qualität des Auftritts entscheidend ist. Eine enttäuschende Seiten-Gestaltung könnte einen erheblichen Imageverlust zur Folge haben (vgl. Kap. 6).

Die erhaltenen Informationen können im Anschluss für Kundenbindungs- und Direktmarketingmaßnahmen weiterverwendet werden. Sie geben darüber hinaus Auskunft über Wünsche, Zufriedenheit und Anforderungen der Nutzer.

Als wichtigster Faktor der Kundenbindung zählen die individualisierte Ansprache des Kunden sowie eine permanente Aktualität aller Informationen und Angebote. Daher werden zunehmend sog. Agentenprogramme eingesetzt, welche die Kundenbedürfnisse aufgrund großer Datenbanken kennen und dem potenziellen Käufer maßgeschneiderte, individuelle Angebote offerieren³⁵.

³⁵ Vgl. Jakob, R. (1999): Noch keine Web Site in Bestform. In: *fvw*, Nr. 26, Oktober 1999, S. 40.

Die Werbung bietet derzeit die umfangreichsten Möglichkeiten des Interneteneinsatzes, auch für die Landestourismusorganisationen. Werbung im Internet heißt, dem Nachfrager einen Nutzen bieten. Der Nachfrager hat die Möglichkeit, sich Informationen schneller, komfortabler, umfassender oder kostengünstiger zu beschaffen als über herkömmliche Medien³⁶. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Internet-Nutzer im Vergleich zu Adressaten der klassischen Medien nicht gegen ihren Willen beworben werden können. Daher muss die Werbung der Bundesländer zuerst das Interesse der Nutzer wecken, um wahrgenommen zu werden. Eine Möglichkeit hierfür ist die Präsentation im World Wide Web (WWW), die neben Informationen über das Bundesland einen attraktiven Zusatznutzen bzw. -informationen (Benefitting) bietet.

Um die Attraktivität der Internet-Präsentation für den Nutzer zu erhöhen, bieten sich den Landestourismusorganisationen eine Reihe an Dienstleistungen und Mehrwertangeboten, die in den Web-Auftritt integriert werden können. So bietet die Existenz eines permanent aktuellen Veranstaltungskalenders, der Zugriff auf die aktuelle Wetter- und Verkehrssituation sowie Anfahrts- und Orientierungshilfen durch interaktive Karten und Routenplaner einen großen Zusatznutzen für den Nachfrager. Weiterhin sollten die Web-Seiten sog. Gateways zu anderen Medien und Internetorten enthalten. Darunter ist die Verlinkung mit Internetseiten zu verstehen, die vertiefende Informationen zu verschiedenen Freizeitangeboten, Interessensgebieten, verwandten Themen und der Destination selbst liefern.

Durch die Erhöhung der Attraktivität wird es möglich, den Nutzer emotional anzusprechen und ein Gefühl des „Fernwehs“ zu erzeugen. Um auf die eigene Präsentation im Internet aufmerksam zu machen, ist es für die Landesmarketinggesellschaften notwendig, diese ebenfalls zu bewerben. Möglichkeiten dazu bieten:

- Website-Promotion,
- Gezielte Auswahl eines (einfachen) Domain-Namens
- Banner-Werbung, Integration in bestehende Medien, Dokumente und Werbematerial
- Registrierung in Suchmaschinen, Branchenbüchern und Yellow-Pages
- Teilnahme an Wettbewerben zur besten Homepage
- Auflegen einer eigenen Newsgroup oder Online-Newsletters sowie Sponsoring im WWW.

Je mehr der beschriebenen Promotionsmaßnahmen genutzt werden, desto größer dürfte der Bekanntheitsgrad der Präsentation werden. Allerdings sollte simultan eine Erfolgskontrolle der einzelnen Werbemaßnahmen erfolgen.

³⁶ Werner, A./Stephan, R. (1998):): Marketing-Instrument Internet, Heidelberg , S. 22.

Ein weiterer Bereich, der von IuK-Anwendungen profitieren kann, ist die Verkaufsförderung. Unter Verkaufsförderung versteht man alle kommunikativen Maßnahmen, die über zusätzliche Kaufanreize zu einer Erhöhung des Absatzes führen sollen. Als Maßnahmen der Verkaufsförderung eignen sich E-Mails und Newsletter. Diese beiden Mittel sollen den Nachfrager mit hochwertigen Informationen über das Bundesland versorgen und als Kunden binden.

Weiterhin zählen zu den Verkaufsförderungsmaßnahmen Gewinnspiele und Preisausschreiben. Sie dienen dazu, Internetnutzer auf die Web-Seiten zu locken und das Online-Angebot bekannt zu machen. Um Kunden über einen längeren Zeitraum zum mehrmaligen Besuch zu bewegen, ist es sinnvoll, diese Aktionen regelmäßig durchzuführen. Verkaufsförderungsmaßnahmen bieten zudem nützliche Informationen hinsichtlich der Marktforschung. Da die Nutzer z. B. im Rahmen des Gewinnspiels ihre Adressen hinterlassen, verfügt die Landestourismusorganisation über eine Adressdatenbank mit potenziellen Kunden. Auch können z. T. demografische Daten abgefragt werden, welche Rückschlüsse auf die Struktur des Kundenpotenzials erlauben.

5.3.2 E-Commerce der Landesmarketinggesellschaften

Im Bereich der Distribution bietet das Internet den Landesmarketinggesellschaften das Potenzial zur Abwicklung der gesamten Prozesskette Informieren/ Angebotsdarstellung, Buchen/ Reservieren und Bezahlen.

Vor dem Hintergrund der Umwandlung der meisten Landestourismusorganisationen in GmbHs soll durch den Aufbau eines Online-Buchungssystems und -Shops der neuen Anforderung nachgekommen werden, eigene Erträge zur Sicherung des Wirtschaftsbetriebes zu erwirtschaften. Zu den möglichen Produkten und Leistungen, die von den Organisationen via Internet offeriert und vertrieben werden können, zählen v. a. Beherbergungs- sowie Pauschalangebote, Eintrittskarten, Führungen, ergänzende Güter wie landesspezifische Literatur und Souvenirs.

Online-Buchbarkeit ist nicht gleichzusetzen mit einer Reservierungsanfrage, die per E-Mail abgesendet werden kann. Die Voraussetzung für eine „echte“ Online-Buchung ist die Möglichkeit, selbstständig, d.h. ohne den Umweg über einen telefonischen oder schriftlichen Kontakt, eine Vakanzabfrage vornehmen zu können. Über eine Buchungsmaske können die Reisedaten und das gewünschte Quartier eingegeben und abgeschickt werden. Nach kurzer Zeit erfolgt die elektronische Buchungsbestätigung. Als Zahlungsmöglichkeiten werden u. A. optional die Kreditkarte, Rechnung oder die Zahlung beim Leistungsträger angegeben.

Die Verbreitung dieser Technologie ist in Europa keineswegs selbstverständlich. Selbst in der Hochburg der Online-Buchungen, in Österreich, wird es zu saisonstarken Zeiten kompliziert für den Bucher, ein Zimmer nach seinem Wunsch zu finden, da nicht genügend Kapazitäten frei sind oder, was noch schwerer wiegt, die Grundgesamtheit

der Leistungsanbieter in der betreffenden Kategorie zu gering ist. Nicht nur in Deutschland, sondern auch in Österreich ist es nach wie vor eine große Herausforderung für die Tourismusorganisationen, möglichst viele Leistungsträger regionsübergreifend für ihre Online-Plattformen zu gewinnen

5.3.3 E-Procurement bei den Landesmarketingorganisationen in Deutschland

Besonders für Kurzreisen im geschäftlichen und privaten Bereich werden schnelle und aktuelle Informationen zu jeder Zeit benötigt. Hier kann das Internet mit einem ergänzenden Service- und Vertriebsinstrument, dem Call Center, kombiniert werden. Ein Call Center ermöglicht einen dienstleistungsorientierten und effizienten Dialog mit den Kunden über das Telefon. Hauptziele des Einsatzes sind ein verbesserter Beratungsservice und der Aufbau eines neuen Vertriebswegs. Damit ein Customer Call Center für den Kunden einen Servicefaktor darstellt, sollte eine Erreichbarkeit über reguläre Bürozeiten hinaus gegeben sein. Im besten Fall kann der Kunde das Call Center 24 Stunden lang an sieben Tagen der Woche für seine Informationsanfragen, Buchungswünsche o. Ä. erreichen. Es sollten dem Nachfrager weiterhin möglichst geringe Kosten entstehen, was durch den Einsatz sog. Servicenummern, die dem Kunden keine bzw. nur geringe Telefonkosten verursachen, realisiert werden kann.

Eine weitere Möglichkeit, direkt über das Internet mit einem Mitarbeiter im Call Center verbunden zu werden, besteht über die Internet-Präsentation eines Bundeslandes durch einen so genannten Call-Back-Button. Zu den bisher aufgeführten Vorteilen der Internet-Distribution kommt für die Landesmarketinggesellschaften die erhöhte Zahl der potenziellen Points of Sales (POS), da jeder der Hosts, von denen aus auf das Angebot zugegriffen wird, als Verkaufsstelle fungiert. Bei der Bezahlung über das Internet ist es von großer Wichtigkeit, dem Nutzer einen sicheren Zahlungsverkehr zu gewährleisten. Bei dem heutigen Zahlungsverkehr im Internet wird v. a. auf drei Anforderungen geachtet: Vertraulichkeit (z. B. durch Verschlüsselung), Integrität von Bestell- und Zahlungsinformationen (Fälschungssicherheit z. B. durch digitale Signaturen) sowie Authentizität des Kunden und des Händlers (Identifizierung z. B. durch Zertifikate)³⁷.

5.3.4 Die Voraussetzungen für E-Business im öffentlich geförderten Tourismus Deutschlands

Die Kombination aus der „kostentreibenden“ Informationspflicht über die Orte und Regionen und dem Zwang (Vermittlungs-)technologisch aktuell zu sein auf der einen Seite, sowie knapper werdende öffentliche Haushalte (in der Konsequenz müssen Business Units aufgebaut werden) und nicht zuletzt zeitaufwendige organisatorische Umstrukturierungen, machen es den öffentlichen Tourismuseinrichtungen immer

³⁷ Vgl. Horn, T. (1999): Internet – Intranet – Extranet: Potenziale im Unternehmen, München; Wien; Oldenbourg.

schwerer, die richtige „System“-Entscheidung zu treffen. Die Zeiten des Experimentierens sollten angesichts der Konkurrenz aus dem internationalen Ausland vorbei sein. Folgende Situationen machen vorausschauende (System-)Entscheidungen in der Regel jedoch nach wie vor nicht einfach:

- Hohe Geschwindigkeiten in den technologischen Entwicklungen bewirken die Zwangssituation in den Tourismusorganisationen, dass sie technologisch nachziehen müssen, um nach wie vor nah am Kunden zu bleiben. Die Organisationen sind häufig nicht zu diesen kurzen Innovationszyklen in der Lage.
- Konzentrationsprozesse innerhalb der Teilnehmer der touristischen Wertschöpfungskette sind schwer abzuschätzen, hier insbesondere im Vermittlungsgeschäft.
- „Halbfertige“ Software-Produkte, deren Fortentwicklung zusammen mit dem Kunden im Echtbetrieb fortgesetzt werden soll, verlangen von allen Beteiligten organisatorisch erhebliche (z.T. unzumutbare) Aufwendungen (Personal, Zeit).
- Finanzschwächere kleinere Anbieter von touristischen Leistungen sind sehr schwer oder überhaupt nicht elektronisch vermittelbar. Trotzdem fühlen sich Tourismusvereine und -verbände insbesondere diesem Marktsegment verpflichtet.
- Gemeinsame Markenpolitik, gemeinsame Marktauftritte der Anbieter und Organisationen haben sich flächendeckend noch nicht durchgesetzt.
- Strukturelle und organisatorische Defizite setzten sich häufig in der Anwendung und Nichtanwendung von Systemen fort.

Diese Prozesse sind noch im gang und entwickeln sich weiter. Es wäre voreilig, zu dieser Zeit Aussagen zu den künftigen technologisch und organisatorisch induzierten Verflechtungen innerhalb der touristischen Wertschöpfungskette zu treffen. Dafür wären demnächst umfangreichere Untersuchungen, Primärerhebungen und vergleichende Analysen erforderlich.

5.3.5 Konsequenzen für die Reisegebiete in Deutschland

Wenn es zurzeit um die Implementierung von CRS, GDS, IRS³⁸, Online-Buchbarkeit und Eventmarketing in europäischen und deutschen Regionen geht, betrifft es solchen Bereiche wie das direkte Hotelvermittlungsgeschäft, nationale und internationale Informations- und Reservierungssystemen, Destinationsmarketingssystemen und das Ticketing/ Eventmarketing. Diese Marktteilnehmer konzentrieren sich mehr auf die

³⁸ GDS = Global Distribution System; CRS = Computer Reservation System. Beide Bezeichnungen werden häufig synonym verwendet, wenn es um internationale Anwendungen geht. National hat sich in Deutschland das Kürzel IRS (Informations- und Reservierungssystem) für den Einsatz in Städten und Regionen durchgesetzt.

Teilmärkte Direktvermarktung, Leistungsträger, elektronisch unterstütztes Destination Management, Implementierung von örtlichen und regionalen Informations- und Reservierungssystemen sowie Freizeit- und Entertainment.

Integrationsansätze sind bei allen Unternehmen zu verzeichnen, die eine (technologische) Verklammerung unterschiedlicher Angebotstypen (nach Betriebsarten, nach Veranstaltern etc.) insbesondere in den Regionen anstreben. Die Ausprägungen der Integration sind jedoch zum heutigen Zeitpunkt schwer vorherzusehen. Dies ist zurückzuführen auf:

- betrieblich bedingten Faktoren
- aus unterschiedlichen Gründen motivierte Zurückhaltung bei den Leistungsträgern
- Veränderungen in der Zuständigkeit der Koordination der Stammdaten- und Informationsdatenhaltung sowie das Eventmarketing
- Mögliche Fokussierung der Verbände auf das auf Innenmarketing sowie auf die Buchbarkeit von nur wenigen Partner-Hotels
- Das Informations- und Buchungsverhalten der Gäste.

Geht man von den derzeitigen Marktstrukturen aus, entfernen sich das Reiseziel Deutschland mehr und mehr von der Leitidee der „Buchbarkeit Deutschlands“ über eine einheitliche Plattform. Es gibt und wird in absehbarer Zeit in Deutschland keine Einigung auf eine einheitliche Plattform geben (wie in Österreich fast flächendeckend TISCOVER, in der Schweiz Deskline oder in Dänemark ein einheitliches System zur Bearbeitung des Quellgebietes Deutschland). Eine Suchanfrage „Deutschland“ ist nicht möglich. Ein Metaplattform über alle (Direkt-)Online-Anbieter scheint immer weniger möglich zu werden, da die Präsenz und die Vielfalt sowie die Ausdehnung der Geschäftsfelder der privaten Content-Provider immer größer werden, so dass Bündelungsbestrebungen in die Ferne rücken.

E bleibt eine Herausforderung, die Vermittlungsaktivitäten der örtlichen und regionalen Tourismuseinrichtungen zu stärken, damit diese langfristig Partner der an den Orten angesiedelten Beherbergungsbetriebe werden.

5.3.6 Erfolgsfaktor Online-Marketing

Aus zahlreichen projektrelevanten Gesprächen mit den Vertretern der Bundesländerorganisationen, aus den Ergebnisse der 2001 durchgeführten Erhebung sowie Erfahrungen ehem. DIRG zertifizierten Berater als auch abgeschlossenen und laufenden IuK Beratungen von Ländern und Reisegebieten geht hervor, dass Online-Marketing auch für deutsche Tourismusdestinationen zunehmend einen Erfolgsfaktor darstellt.

Für eine umfassende Orientierung an den Bedürfnissen und Ansprüchen der Online-Kunde ist eine erweiterte Einbindung des Internet in die bestehende Marketingstrategie unabdingbar. In Zukunft wird das Internet nicht länger nur eine Komponente im Marketingmix sein, sondern wahrscheinlich zur wichtigsten Vertriebschiene für den Tourismus werden. Dies begründet sich zum einen in der konstanten technischen Weiterentwicklung, die immer wieder neue Einsatzmöglichkeiten eröffnet. Zum anderen nimmt die Zahl der Internet-Nutzer immer weiter zu und umfasst so auch in stärkerem Maße touristische Zielgruppen.

Alle Landestourismusorganisationen haben in Deutschland die Relevanz des Informations- und Kommunikationsmediums Internet sowohl zur Ausweitung bestehender Marketingaktivitäten als auch zur teilweisen Verlagerung traditioneller Marketingkomponenten auf das neue Medium erkannt. Allerdings werden zurzeit, wie das auch anderswo in den europäischen Regionen der Fall ist, bei allen Bundesländern noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft:

- Oftmals wirken sich fehlende personelle und finanzielle Ressourcen sowie hemmende organisationspezifische Strukturen negativ auf die Optimierung und Professionalisierung des Onlinemarketings dieser Institutionen aus. In personeller Hinsicht werden diesbezüglich zwar die ersten Vorbereitungen getroffen, aber strukturelle Probleme und finanziellen Engpässe verlangsamen der Adoptions- und Adaptionprozess.
- Die Personalstärken reichen heute noch nicht aus. So hatte Brandenburg zusammen mit Schleswig-Holstein mit 7 Mitarbeitern die geringste Personalstärke. Die Aufstockung des Personals sowie die Weiterentwicklung der Fähigkeiten die Möglichkeiten der IuK-Technologien zu nutzen, sind deshalb von großer Bedeutung. Angesichts der geschilderten Aufgaben, den wachsenden Ansprüchen der Kunden (Angebotspräsentation und Buchungsmöglichkeit) und einem härter werdender Wettbewerb auf den Off- und Online Märkten, ist eine flexible Personalpolitik eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung der organisatorischen Abläufe - insbesondere in buchungsstarken Zeiten - sowie beim weiteren Aufbau der Vertriebsstrukturen in den Bundesländern. In organisatorisch-technischer Hinsicht können die Tourismusinstitutionen der Bundesländer langfristig die Aufgabe von Portalen zu den einzelnen Regionen übernehmen.
- Die Globalisierung und die steigende Transparenz von Angeboten, Informationen und Leistungen führen zunehmend zu einem verschärften Wettbewerb. Für die bundesländereigenen Tourismusorganisationen heißt es, diese Herausforderung anzunehmen, wofür heutzutage leistungsfähige und zeitgemäße Informations- und Kommunikationssysteme unabdingbar sind. Langfristig erfolgreich und überlebensfähig werden nur diejenigen Marktteilnehmer sein, die über das notwendige Kundenwissen verfügen und die Technologie wettbewerbsfähig in allen Ebenen einsetzen können.

- Verbesserungswürdig wäre auch der Bereich Kundenkenntnis. Dieser Bereich stellt derzeit noch eine erhebliche Schwachstelle im Online-Marketing der Landestourismusorganisationen dar. Gerade vor dem Hintergrund der Privatisierung der bundesländereigenen Tourismusorganisationen besteht für diese Institutionen mehr denn je die Notwendigkeit, eigene Einnahmen zu erzielen, um die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit gewährleisten zu können. Hieraus entsteht wiederum eine neue Konkurrenzsituation zu den Reiseveranstaltern, die bisher die Angebotstätigkeit für den Deutschland-Tourismus übernommen haben. Unter diesen Voraussetzungen können Schwachstellen im (Internet-) Marketing schnell zu einem Wettbewerbsnachteil führen. Daher ist für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sowohl die Optimierung (personell, Sockelfinanzierung) als auch die Professionalisierung des Online-Marketing der Landestourismusorganisationen unerlässlich. In diesem Zusammenhang muss auch die Wichtigkeit der Qualitätssicherung betont werden. Qualitätsprodukte oder Qualitätsdienstleistungen (klassifizierte, zielgruppenorientierte Produkte oder Dienstleistungen) der Länder und Regionen für die Kunden tragen immer stärker zur langfristigen Existenzsicherung, auch der touristischen kleinen und mittleren Unternehmen, in den Bundesländern bei. Würde man im Anschluss die Bundesländer/Regionen dem freien Spiel der Marktkräfte überlassen, ist auf Jahre hinaus gefährdet.

Unter diesem Gesichtspunkt ist die Wiedererkennung (Markenbildung der Bundesländer) und eines schnelles Zurückfinden der Regionen auf touristischen Websites ein bedeutendes Element. Es ist die zuverlässige Leistung und der Kontakt mit den Kunden, unterstützt mit einer gut funktionierenden Technologie, die auf Dauer zu Vertrauen führen und mit welchen Kunden künftig erhalten werden.

- Bündelung von regionsübergreifenden Angeboten: Sind die (Tourismus-)infrastrukturellen Arbeiten in den Bundesländern schon ein großes Stück weiter gekommen, ist es jetzt um so wichtiger eine koordinierende regionsübergreifende Marketingarbeit zu finanzieren, um die Früchte dieser infrastrukturellen Maßnahmen zu ernten – sprich höhere Auslastungen bei den Anbietern in den Bundesländern durch ein professionelles Marketing zu sichern. Diese Marketingarbeit ist im übertragenen Sinn auch als Bestandsschutz der heimischen Tourismusindustrie anzusehen. Die Bundesländer, Regionen und Orte brauchen Landesmarketinggesellschaften als Vermarkter im Off- und Online Bereich um mit ihren Destinationen wettbewerbsfähig zu bleiben und zu werden. Bei der Produktgestaltung und der Vermarktung ist zunächst eine weitgehende Unabhängigkeit von örtlichen und regionalen Befindlichkeiten anzustreben, um näher an den Bedürfnissen der Gäste zu sein.

Das (Online-)Buchungsgeschäft ist noch im Aufbau. Es wird lange ein Zuschussgeschäft bleiben, da die Vertriebsstrukturen noch nicht fertig sind. Im

Optimalbetrieb können Provisionseinnahmen einen Teil der Gegenfinanzierung ermöglichen. Vollständige Unabhängigkeit, dies zeigen die Erfahrungen aus allen anderen Bundesländern (einschließlich der Stadtstaaten) ist aber nicht möglich. Parallel müssen zusätzliche Business Units aufgebaut werden um weitere Einnahmen zu erzielen. Die Aufnahme, Bereitstellung, Kontrolle und Pflege von Informations- und Stammdaten, die Versorgung der Fläche, bleibt ein kostentreibender Faktor, der als grundlegend für Landesmarketingorganisationen zu betrachten ist.

5.4 Benchmarkingpartner in der Europäischen Union

In der europäischen Union bestehen vergleichbare Strukturen. Auch hier wird das Marketing der Regionen von der öffentlichen Hand gefördert. Typischerweise sind es jedoch die Fremdenverkehrsverbände auf der Ebene der NUTS-2-Regionen (in Schweden sogar auf der NUTS-3-Ebene), die für die Gestaltung der Dachmarke sowie Marketing und Vertrieb verantwortlich zeichnen: Die folgenden potenziellen Benchmarkingpartner wurden im Rahmen dieses Forschungsprojektes identifiziert:

LAND	ORGANISATION	URL-WEBPAGE
A	Niederösterreich Werbung	www.noe.co.at
A	Wien Tourismus	www.info.wien.at
A	Landesverband für Tourismus	www.tiscover.com/upperaustralia
A	SalzburgerLand Tourismus GmbH	www.salzburg.com/salzbürgerland
A	Tirol Info	www.tiscover.com/tirol
A	Vorarlberg Tourismus	www.vorarlberg-tourism.at
A	Landesverband Burgenland Tourismus	www.burgenland-tourism.at
A	Steirische Tourismus GmbH	www.steiermark.com
A	Kärnten Werbung Marketing &	www.kaernten.at , www.tiscover.com/carinthia
B	Toerisme Vlaanderen	www.visitflanders.com , http://www.toervl.be/
B	OPT	http://www.opt.be/
D	Tourismus Marketinggesellschaft	www.sachsen-tour.de
D	Berlin Tourismus Marketing GmbH	www.btm.de
D	Tourismus Marketing Brandenburg GmbH	www.tmb-brandenburg.de
D	Tourismusverband	www.tmv.de

D	Tourismus-Zentrale Hamburg GmbH	www.hamburg-tourism.de
D	Tourismusverband Schleswig-Holstein	www.sht.de
D	BTZ Bremer Touristik-Zentrale	www.bremen-tourism.de
D	Tourismusverband Niedersachsen e.V.	www.tourismus.niedersachsen.de
D	Tourismusagentur Sachsen-Anhalt GmbH	www.tasa.de
D	Tourismusverband NRW e.V.	www.tourismusverband.nrw.de
D	Fremdenverkehrs-und Heilbäderverband	www.rlp-info.de
D	Hessen Touristik Service e.V.	www.hessen-tourismus.de/
D	Tourismus Zentrale Saarland GmbH	www.saarland.de
D	Tourismus Marketing GmbH	www.tourismus-baden-wuerttemberg.de
D	Bayern Tourismus Marketing GmbH	www.btl.de
D	Thüringer Tourismus GmbH TTG	www.thuringen-tourismus.de
DK	The Danish Turist Board	www.visitdenmark.com , www.denmark.dt.dk , www.visitcopenhagen.dk
E	GOBIERNO VASCO	http://www.euskadi.net/turismo/
E	JUNTA DE EXTREMADURA	http://www.turismoextremadura.com
E	COMUNIDAD DE LAS ISLAS BALEARES	www.caib.es
E	GENERALIDAD DE CATALUNA	http://www.gencat.es/turistex
E	JUNTA DE GALICIA	http://www.turgalicia.es/
E	GOBIERNO DE LA RIOJA	www.larioja.org
E	COMUNIDAD DE MADRID	http://www.comadrid.es/cmadrid/cultural/32000000.htm
E	Turismo Andaluz S.A.	http://www.andalucia.org/
E	COMUNIDAD AUTONOMA DE LA REGION DE	http://www.murcia-turismo.com/
E	DIPUTACION FORAL DE NAVARRA	www.cfnavarra.es
E	PRINCIPADO DE ASTURIAS	www.asturdata.es ,

E	GOBIERNO DE CANARIAS	http://www.gobcan.es/transportes/dgttes
E	DIPUTACION REGIONAL DE CANTABRIA	http://turismo.cantabria.org/
E	JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA	http://www.jccm.es/turismo/turismo.htm
E	COMUNIDAD VALENCIANA	http://www.comunitat-valenciana.com/
E	JUNTA DE CASTILLA Y LEON	www.jcyl.es/turismo
E	DIPUTACION GENERAL DE ARAGON	www.turismoaragon.com
E	CIUDAD AUTÓNOMA DE CEUTA	http://www.ciceuta.es/orgturismo/turismo/turismo.htm
E	MELILLA	www.melilla500.com
F	Comité Régional du Tourisme	www.cr-paca.fr
F	Agence Regional du Tourisme Corse	www2.sitec.fr/atc
F	Comité Régional du Tourisme de	www.bourgogne-tourisme.com , www.burgundy-tourism.com
F	Comité Régional du Tourisme de	http://www.franche-comte.org/
F	Comité Régional du Tourisme	www.normandy-tourism.org
F	Comité Régional du Tourisme	http://www.crtmp.com/
F	Comité Régional du Tourisme	www.cr-aquitaine.fr
F	Comité Régional du Tourisme	www.cr-languedocroussillon.fr/tourisme
F	Comité Régional du Tourisme de	www.brittannytourism.com , http://www.tourismebretagne.com/
F	Comité Régional du Tourisme	http://www.cr-pays-de-la-loire.fr
F	Comité Régional du Tourisme du	www.loirevalleytourism.com
F	Comité Régional du Tourisme de	www.tourisme-champagne-ard.com
F	Comité Régional du Tourisme de	www.cr-lorraine.fr
F	Comité Régional de Tourisme	http://www.lille.cci.fr/tourisme/crtnpc00.html
F	Comité Régional du Tourisme de	www.crt-auvergne.fr
F	Comité Régional du Tourisme d'Alsace	www.tourisme-alsace.com

F	Comité Régional du Tourisme	http://www.rhonealpes-tourisme.com/
F	Comité Régional du Tourisme de	www.paris-ile-de-france.com
F	Comité Régional du Tourisme	www.picardietourisme.com
F	Comité Régional du Tourisme	www.tourisme-atlantique.com
F	Comité Régional du Tourisme du	www.cr-limousin.fr
FIN	Provincial State Office of	nicht bewertet
FIN	Aland Turistförbund	www.info.aland.fi
FIN	Provincial State Office of	www.thelakeland.com/
FIN	Provincial State Office of Oulu	nicht bewertet
FIN	Lapland Travel Marketing Ltd.	www.laplandfinland.com/
GB	Jersey Tourism	www.jtourism.com
GB	Heart of England Tourist Board	www.visitbritain.com/heart-of-england
GB	South East England Tourist Board	www.seetb.org.uk , www.SouthEastEngland.uk.com
GB	States of Guernsey Tourist Board	http://www.guernseytourism.gov.gg/
GB	Wales Tourist Board	www.visitwales.com
GB	London Tourist Board	www.LondonTown.com
GB	Northern Ireland Tourist Board	www.discovernorthernireland.com
GB	Scottish Tourist Board	www.visitscotland.net
GB	Cumbria Tourist Board	www.golakes.co.uk
GB	West Country Tourist Board	www.wctb.co.uk
GB	Southern Tourist Board	www.visitbritain.com/southern-england
GB	East of England Tourist Board	www.visitbritain.com/east-of-england
GB	Isle of Man Department of Tourism	http://www.gov.im/tourism/Welcome.html
GB	Northumbria Tourist Board	www.ntb.org.uk
GB	Yorkshire Tourist Board	www.ytb.org.uk
GB	North West Tourist Board	www.visitbritain.com/north-west-england
GR	Ellinikos Organismos Tourismou	www.gnto.gr
GR	Information Office Piraeus	nicht bewertet

GR	Information Office Peloponissos	www.travel.to/eot
GR	Information Office Sterea Hellas	nicht bewertet
GR	Information Office Thessalia	nicht bewertet
GR	Information Office Epirus	nicht bewertet
GR	Information Office Ionian Islands	nicht bewertet
GR	Information Office Thessaloniki	nicht bewertet
GR	Information Office	nicht bewertet
GR	Information Office Crete	nicht bewertet
GR	Information Office North Aegean Isl	nicht bewertet
GR	Information Office Cyclades Islands	nicht bewertet
GR	Information Office Dodekanissos Isl.	www.ando.gr/eot
I	Assessorato Regionale al Turismo	www.cultura.regione.lazio.it
I	Assessorato Regionale al Turismo	http://www.umbria2000.it/ www.umbria.turismo.it
I	Assessorato Regionale al Turismo	www.esit.net , www.esit.com
I	Agenzia regionale per la promozione	www.regione.piemonte.it
I	Assessorato Regionale al Turismo	http://www.regione.vda.it/turismo/
I	Agenzia Regionale per la Promozione	www.turismo.liguriairete.it ,
I	Assessorato Regionale al Turismo	nicht bewertet
I	Assessorato Regionale al Turismo	www.regione.veneto.it
I	Assessorato Regionale al Turismo	http://www.regione.fvg.it/turismo/turismo.htm
I	Assessorato Regionale al Turismo	www.provincia.tn.it/apt/ , http://www.trentino.to/
I	A.P.T. Emilia-Romagna	www.regione.emilia-romagna.it/turismo , (www.apt.emilia-romagna.it)
I	Assessorato Regionale al Turismo	http://www.turismo.toscana.it/
I	Assessorato Regionale al Turismo	www.regione.marche.it , www.le-marche.com
I	Abruzzo Promozione Turismo	www.regione.abruzzo.it/turismo
I	Assessorato Regionale al Turismo	nicht bewertet
I	Assessorato Regionale al Turismo	http://www.ept.napoli.it/home.htm
I	Azienda Di Promozione Tuistica	http://www.basilicata.com/ (offiziell ???)

I	Assessorato Regionale al Turismo	nicht bewertet
I	Assessorato Regionale al Turismo	http://www.turismo.regione.calabria.it/default.htm
I	Assessorato Regionale al Turismo	http://www.sicily.cres.it/
IRL	Irish Tourist Board/Bord Fáilte	www.ireland.travel.ie
L	Office National de Tourisme (ONT)	http://www.ont.lu/
NL	Amsterdam Tourism Board	www.visitamsterdam.nl
NL	Provinciale VVV Noord-Holland	www.noord-holland-tourist.nl
NL	Netherland Board Of Tourism	www.holland.com
NL	Zuid-Hollands Bureau voor Toerisme	www.hollandevenementen.nl , www.zuid-hollandinfo.nl
NL	Utrechts Bureau voor Toerisme	nicht bewertet
NL	Bureau voor Toerisme Zeeland	http://www.zeelandnet.nl/
NL	Brabants Bureau voor Toerisme	http://www.bbt.nl
NL	VVV Vakanties Limburg	nicht bewertet
NL	Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme	nicht bewertet
NL	Flevolands Bureau voor Toerisme	http://www.saturnus.nl/vv vf/ , www.vv vflevoland.nl
NL	Noord Nederlands Bureau	www.nnbt.nl
P	Associação de Turismo de Lisboa	http://www.atl-turismolisboa.pt/
P	Região de Turismo do Centro	www.turismo-centro.pt
P	Região de Turismo do Alto Minho	http://www.rtam.pt/english/index.html
P	Região de Turismo de Évora	
P	Região de Turismo do Algarve	www.rtalgarve.pt
P	Direcção Regional de Turismo da	www.madeiratourism.org
P	Direcção Regional de Turismo dos	www.drtacores.pt/
SE	Stockholm	www.stockholmtown.com
SE	Skåne	www.skaneturist.nu
SE	Hallands Turist	www.hallandsturist.se
SE	Småland (Kronoberg)	http://www.visit-smaland.com/

SE	Blekinge Turism	www.blekingeturism.com
SE	Småland (Kalmar)	www.kalmar.regionforbund.se/turism
SE	Västsverige	http://www.vastsvenskaturistradet.se , www.westschweden.com
SE	Småland	www.visit-smaland.com
SE	Östergötland	www.ostgotaporten.com
SE	Södermanland	www.sormland.se
SE	Gotland	www.gotland.se , http://www.gotlandinfo.com/
SE	Värmland	www.varmland.org
SE	Närke	www.orebro.se/turism
SE	Västmanland	www.vastmanland.se
SE	Uppsala	http://res.till.uppland.nu
SE	Dalarna	www.dalarna.se
SE	Gästrikland (Gävleborg)	www.gavle.se
SE	Hälsingland (Gävleborg)	www.halsingland.nu
SE	Jämtland	http://www.jhtf.se/
SE	Västernorrland	www.mittsverigeturism.se
SE	Västerbotten (Lappland)	http://www.vasterbotten.se/
SE	Norrbottens Turistråd (Lappland)	www.norrbottens-turistrad.se

Abbildung 12: Potenzielle Benchmarkingpartner in der Europäischen Union

6 Internetpräsenzen im europäischen Vergleich

6.1 Technologie und Kundenverhalten

Schon heute nutzen ca. 20 Mio. Deutsche das Internet, mit steigender Tendenz. Viele Urlauber, aber auch Geschäftsreisende, setzen für ihre Informationsrecherche, für Vakanzabfragen und Buchungen zunehmend das Internet ein. In Skandinavien verfügt bereits mehr als 50 Prozent der Bevölkerung über einen Zugang zum Internet, in Mitteleuropa sind es durchschnittlich 30 Prozent.

Der Online-Kauf von Flug- und Fahrtickets ist keine Seltenheit mehr, die Online-Buchung von Urlaubsreisen steht dagegen noch am Anfang. Dies belegt die Untersuchung „Reisen im Internet“ des Hamburger Online-Marktforschungsunternehmens Fittkau & Maaß, die im Februar 2001 parallel zu diesem Forschungsprojekt durchgeführt wurde³⁹. In Europa nahm indes der Zahl der über das Internet verkauften Reisen zwischen 2001 und 2002 um 53 Prozent zu; Deutschland mit seinem Anteil von 22,5 Prozent ist nach Großbritannien der zweitgrößte Online-Reisemarkt in Europa geworden.⁴⁰

Trotzdem divergieren Online-Buchungswunsch und -wirklichkeit. Zwar ermöglicht es der Fortschritt der IuK-Technologien, zunehmend auf individuelle Kundenwünsche einzugehen, aber bei komplexeren Reiseprodukten und Reisewünschen bleibt die hohe Bedeutung der Beratung bzw. Vermittlung weiter bestehen. Die auf IuK-Technologien gestützte Vernetzung zwischen Leistungsträger, Veranstalter und Vermittler bietet aber eine Option, den individuellen Kundenwünschen entgegen zu kommen und erhöht auch die Flexibilität der beteiligten Akteure. Voraussetzung dieser Möglichkeit ist eine in der Branche hochgradige Vernetzung und ein Markt, die diese Potenziale auch wahrnimmt.

Trotz der weiterhin rasant wachsenden Zahl der Internetnutzer und Online-Bucher besteht bei den meisten potenziellen Kunden weiterhin eine Zurückhaltung bei der Online-Buchung. Hierbei spielen vor allem Sicherheitsbedenken weiterhin die entscheidende Rolle. Nach wie vor ist ein hoher Sicherheitsstandard beim Daten- und Zahlungsverkehr für über 85 Prozent der Nutzer eine wichtige Voraussetzung. Insbesondere bei hochpreisigen Reiseprodukten kommt dies besonders deutlich zum Ausdruck.

Das ist aber nur die „Spitze des Eisberges“ im E-Commerce. Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets in Unternehmen und Privathaushalten steigt der Anspruch an die Qualität von Internet-Auftritten und darauf basierenden Dienstleistungen. Das Internet wird heute nicht mehr allein von Frühadoptoren genutzt, elementar für die

³⁹ Diese Untersuchung basiert auf der 11. WWW-Benutzer-Analyse W3B, an der sich mehr als 69.000 deutschsprachige Internet-Nutzer beteiligten.

⁴⁰ Vgl. Centre for Regional and Tourism Research (2003): Trends in European Internet Distribution – Travel & Tourism Services, <http://www.crt.de/uk/staff/chm/trends.htm> [20. März 2003]

Akzeptanz von Webseiten sind zunehmend einfache Navigations- und komfortable Suchmöglichkeiten, wie sie von 60 Prozent der Nutzer gefordert werden. Gerade bei der stetig größer werdenden Bedeutung von Webseiten als Informationsquelle über Destinationen, steigt die Bedeutung des Faktors „Qualität der Internetpräsenz“ entsprechend zu und könnte entscheidend bei der Gewinnung von Neukunden sein.

Die steigende Bedeutung des Internets bei der Informationsrecherche ist auch damit zu begründen, dass viele touristische Leistungsangebote nicht über das Reisebüro, sondern nur über Fremdenverkehrseinrichtungen oder direkt beim Leistungsanbieter zu buchen sind. Die Angebote dieser Akteure sind am schnellsten über das Internet zu recherchieren. Dies belegen unsere Ergebnisse einer Anfrage bei allen Regionen der Europäischen Union mit der Bitte um Zusendung von Informationsmaterialien auf dem Postweg deutlich.

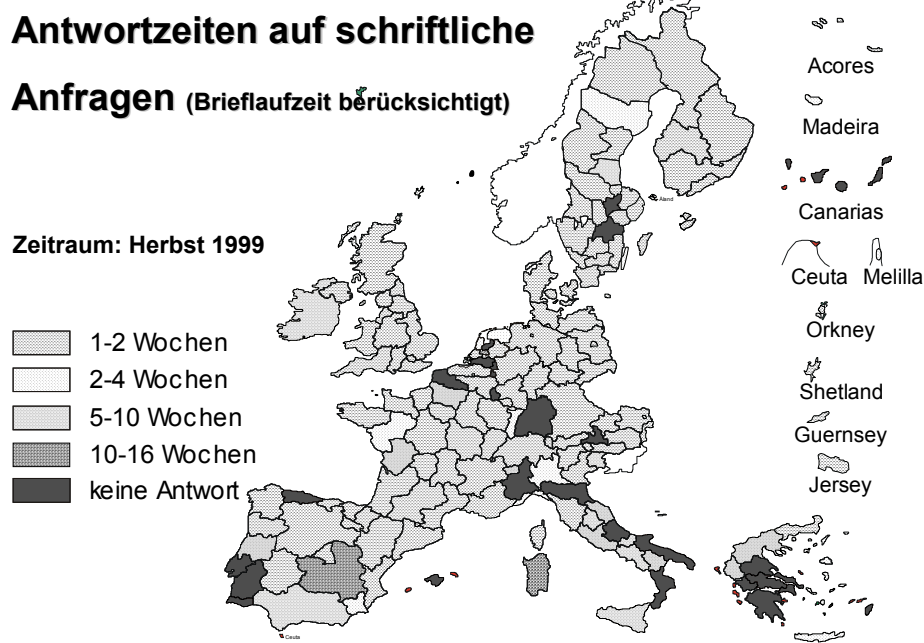


Abbildung 13: Antwortzeiten auf schriftliche Anfragen⁴¹

Unter Berücksichtigung der Brieflaufzeit konnte festgestellt werden, dass die meisten der angeschriebenen Regionen innerhalb von zwei bis vier Wochen auf die Anfragen reagieren hatten. Allerdings waren deutliche Unterschiede zu verzeichnen: Vor allem die mediterranen Destinationen benötigten für die Bearbeitung der Informationsanfrage deutlich länger, mehr als europaweit zehn Prozent der Regionen antworteten überhaupt nicht (vgl. Abb. 13). Die Ergebnisse dieser Informationsanfragen belegen in aller

⁴¹ Eigene Darstellung

Deutlichkeit, dass neue Medien Verbesserungen für Informationsrecherchen deutliche Verbesserungspotenziale bieten.

6.2 Methodische Herangehensweise

Steigende Nutzerzahlen bei der Anwendung des Internets als Informationsquelle und als E-Commerce-Plattform, für die Reservierung und Buchung touristischer Leistungen auf der einen Seite sowie die enger werdende Verzahnung von elektronisch gestützten Marktauftritten mit dem operativen Geschäft der Fremdenverkehrseinrichtungen auf der anderen Seite sind der wesentliche Grund für die Wahl der Internetpräsenzen als Benchmarking-Objekt im Rahmen dieses Forschungsprojektes. Welche Region stellt ihre Produkte innovativ und käufertnah ins Netz? Gibt es Standards, die bei dem Aufbau und der Pflege eingehalten werden müssen? Gibt es gute Beispiele, d. h. Regionen die mit ihren Webauftritt maßgebend für andere Regionen sind? Welche Aufmerksamkeit schenken die offiziellen Tourismusmarketinggesellschaften ihrem Internetauftritt als Absatzkanal und Plattform für den Transport ihres Images? Dies sind die Ausgangsüberlegungen für einen standardisierten Erhebungsbogens für alle Regionen in Europa.

Nach der Durchsicht vorhandener Webseitenanalysen (u. a. der World Tourism Organization), die unterschiedliche geographische Schwerpunkte aufweisen, wurde ein Erhebungsbogen mit insgesamt 320 Prüfkriterien aufgebaut. Unterschieden wurden die Bereiche:

- Homepage
- Allgemeine Informationen (über die Region)
- Beschreibung des Beherbergungsangebotes
- Reservierungs- und Buchungsmöglichkeiten

Alle Kriterien wurden sowohl quantitativ (vorhanden, nicht vorhanden), als auch von in der Regel zwei Wissenschaftlern qualitativ geprüft.

Als Ergebnis der Erhebungsphase konnte festgestellt werden, dass die überwiegende Anzahl der Kriterien nicht oder nur in Einzelfällen erfüllt wurden. Andererseits kristallisierte sich ein Standard von 71 zentralen Kriterien heraus, der die Basis für das weitere Benchmarking-Verfahren lieferte.

Für vergleichende Analysen in den Bereichen Homepage, Information über die Region, Beschreibung des Beherbergungsangebotes und Buchungsmöglichkeiten wurden somit 71 Hauptkriterien ausgewählt, die bei einem professionellen Internetauftritt – insbesondere für die Bereiche Homepage, Informationen über die Region, Angebotsbeschreibung und Buchungsmöglichkeit erfüllt sein sollten.

Die oben beschrieben und angewandte Strukturierung der Informationen eines anspruchsvollen touristischen Internetauftritts korrespondiert mit dem im

Marketingbereich häufig eingesetztem Konzept AIDA - Attention, Interest, Desire und Action -, bei welchem in Rahmen dieser Untersuchung „A“ die Basisinhalte der Homepage umfasst. Die „I“ bezieht sich auf den Block mit den Informationen über das Reisegebiet; „D“ repräsentiert Auskünfte über die Beherbergungsmöglichkeiten. Unter dem letzten Buchstaben „A“ werden hier sowohl Interaktionsmöglichkeiten (z. B. Fragebögen zur Erfassung der Kundenzufriedenheit“ als auch Reservierungs- und Buchungsmöglichkeiten verstanden.

Im Folgenden werden für die jeweiligen für die gewählten Rubriken die ausgewählten Kriterien sowie gute Beispiele dargestellt.

6.3 Ladezeiten

Der Darstellung einer Internetpräsenz geht der Aufbau der Webseite, typischerweise der Homepage oder Startseite, voraus. Um zu vermeiden, dass der Internetnutzer (zu) lange warten muss, muss die Ladezeit, dass heißt die Dauer der Aufbau der Seite berücksichtigt werden: Vor allem „große“ Grafiken zeichnen häufig für lange Aufbauzeiten verantwortlich und sollten „überlegt“ in die Webdarstellungen eingebettet werden. Die Ladezeiten der Seiten und die Zusammenstellung der benutzten Elemente lassen sich mit Hilfe von kostenlosen Programmen oder Dienstleistungen im Internet (z. B. <http://www.webmasterplan.com>) prüfen und optimieren (vgl. Abb. 14 und 15).

Ladezeiten der regionalen Sites

webmasterplan.com [werden sie mitglied](#)

optimierung Voreinbrags-Check | Ladezeit-Check | Link-Check | HTML-Check |
 Keyword-Datenbank | Image-Komprimierung | Browser-Screenshots

promotion **Ladezeit-Analyse für:**
<http://www.gov.im/tourism/welcome.html>

überwachung Ausgeführt am 26-2-01, 8.57 Uhr(GMT).

geld verdienen **www.webmasterplan.com**

forum info

empfohlen im
 ★★★★★
Ciao
 Verbrauchertest

Anzahl der Elemente auf dieser Seite: **44**
 Seitengröße insgesamt (in Bytes): **47701**
 Theoretische Ladezeit bei Modem 28.8 kps (in Sek.): **13.25**
 Theoretische Ladezeit bei ISDN 64 kps (in Sek.): **5.96**
 Bewertung (nach Schulnoten): **2**

URL	Content-type	Size (bytes)
/welcome.html	text/html	5134
/ybk.gif	image/gif	97
/topbar1.gif	text/html	unknown
/anirip.gif	text/html	unknown
/topbar2.gif	image/gif	537

Gefördert durch: Bundesministerium für Bildung und Forschung IZT DTW DWIF

Abbildung 14: Ladezeitenprüfung über ein Dienstprogramm im Internet

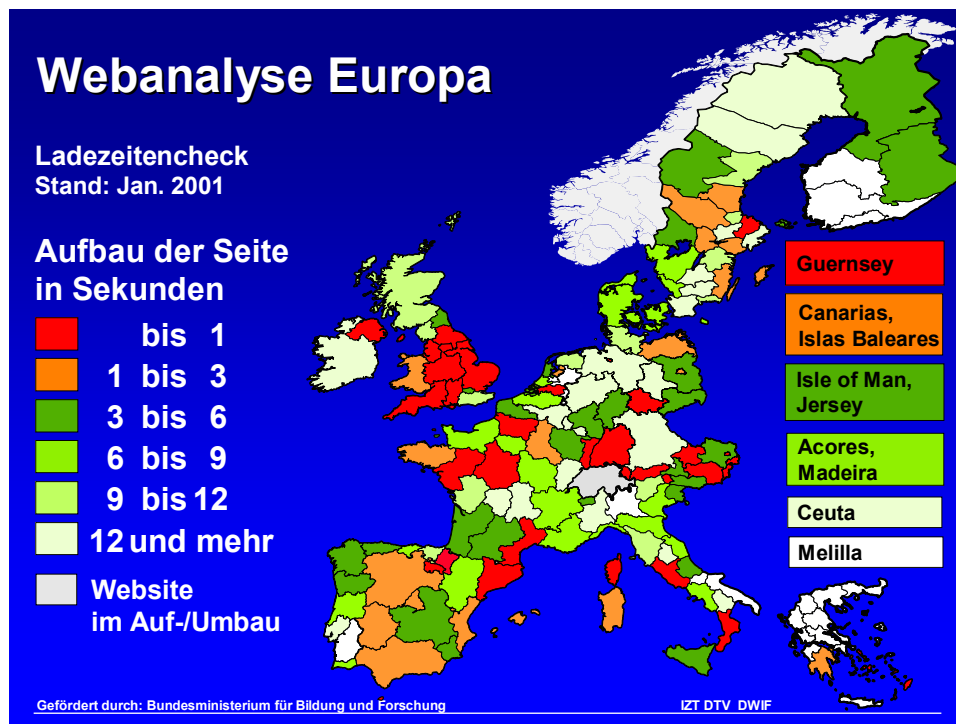


Abbildung 15: Ladezeiten der Startseiten der Internetpräsenzen europäischer Regionen im Vergleich

6.4 Positionierung in Suchmaschinen - Metatags

Eine wichtige Voraussetzung für die Wahrnehmung der regionalen Internetpräsenzen durch deren potenzielle Kunden ist eine gute Positionierung in den Suchmaschinen. Aufmerksamkeit erreicht man durch gut überlegte Schlüsselbegriffe für die Suchmaschineneinträge in den so genannten Metatags. Vor allem die weltweit derzeit am meisten genutzte Suchmaschine nutzt allerdings wegen der Missbrauchsmöglichkeiten durch falsche Metatag-Einträge diese Kennzeichnungsmöglichkeit nicht, sondern bewertet u. A. die im Seitentext vorhandenen Schlüsselbegriffe. Trotzdem wurde die Metatags erfasst und bewertet, weil sie ein gutes Indiz für die Marketingstrategien und deren Umsetzung bieten.

Die folgenden Metatags sollten idealerweise vorhanden sein::

- <title> erscheint in der Fensterleiste sowie in der Statusleiste des Browsers, Grundlage für Anzeigen vieler Suchmaschinen;
- <keywords> Grundlage für Indices der Suchmaschinen und Positionierung in Suchmaschinen, durch Zusatz land=„de“ etc. können diverse Sprachen unterstützt werden;
- <description> wird von fast allen wichtigen Suchmaschinen und Katalogen wörtlich und vollständig bis zu 200 Zeichen wiedergegeben

Gute Beispiele für Metatags

Jersey

<title> Jersey Channel Islands, the official Tourist Board website for the island of Jersey

Dänemark

<description> Going to Denmark. All you need to know when planning a visit – a vacation, a weekend trip, a business meeting or even a conference in Denmark – made by The Danish Tourist Board

Gefördert durch: Bundesministerium für Bildung und Forschung IZT DTV DWIF

Abbildung 16: Gutes Beispiel für Metatags: Jersey

Gute Beispiele für Metatags

Kalmar

<keywords> turism, tourism, tourismus, Kalmar län, småland, turist, äventyr, adventure, musik, music, kultur, culture, glasriket, golf, marknader, slöjd, handicraft, hantverk, regionförbundet, oland, öland, borgholm, emmaboda, hultsfred, högsby, kalmar, mönsterås, mörbylånga, nybro, skarshamn, torsås, vimmerby, västervik, fiske, äventyr, sverige, smaland, sydsverige, södra sverige, southern sweden, south sweden, schweden, glasriket, the kingdom of crystal, astrid lindgren, småland, kalmarbygden, smålandskusten, couste, küste, kalmar county, bezirk kalmar

Kontrolle beispielsweise über www.siteowner.com

Gefördert durch: Bundesministerium für Bildung und Forschung IZT DTV DWIF

Abbildung 17: Gutes Beispiel für Metatags: Kalmar

6.5 Homepage – Attention

6.5.1 Überblick

Hier erwartet der Nutzer eine Übersicht (Menübuttons, Sitemaps), ansprechende Bilder, Winter- und Sommerangebote, Logos etc., welche die Einzigartigkeit der Region hervorheben („Unique Selling Point“), sowie Kommunikationsmöglichkeiten mit den offiziellen Vertretern der Region für Rückfragen (Impressum, „Kontakt“). Auf einer optimalen Homepage sollten die folgenden Basisfunktionen und Basiselemente integriert sein:

Basisinhalte: Homepage
Sprachauswahl (hier wurde „Englisch“ gewählt)
Suchfunktion
Hinweis zum letzten Aktualisierungsdatum
Kontakt mit E-Mail
Impressum
Logo/Branding
Corporate Design
Sitemap
Hauptinhalte (Auflistung oder Button, Navigationsleiste)
Charakterisierung der Destination mit Foto
Graphische Darstellung der Destination mit Karte
Ansprechender „Eyecatcher“
Unterscheidung nach Jahreszeiten
Externe links

6.5.2 Gute Beispiele aus europäischen Destinationen

Beispiel für umfassende Homepage: Irland



Abbildung 18: Beispiel für eine umfassende Homepage: Irland

Plausible Navigation: Åland



Abbildung 19: Beispiel für eine gute und plausible Navigationsleiste: Åland

Zentrale Homepage-Elemente: Trentino



Abbildung 20: Beispiel für die Gestaltung der Sprachauswahl und weitere zentrale Homepage-Elemente: Trentino

6.6 Informationen über das Reisegebiet

6.6.1 Überblick

Hier sind entsprechende Beschreibungen über die Region bzw. die Stadt sowie reisepraktische Hinweise gewünscht (Wetter, Anreiseskizze etc.). Je umfassender die dargestellten Informationen des Reisegebietes sind, um so besser kann sich ein potenzieller Gast einen Eindruck des Reisegebietes machen. Dies steigert den Reiz, die Region zu besuchen. Neben landschaftlichen, historischen und kulturellen Beschreibungen und Bildern (eventuell auch Ton – Musik-) des Reisegebietes, sollte dieser Bereich Informationen und Hinweise für die Aufenthaltsgestaltung enthalten. So dürfen Karten und Pläne sowie Informationen für Anreisende und Routenplaner nicht fehlen. Insgesamt ist dieser Bereich der Website als erste Orientierung in der Region für Gäste von wesentlicher Bedeutung. Die folgenden Elemente sollten deshalb auf der Website enthalten sein:

Allgemeine Informationen auf den Internetpräsenzen
Sehenswürdigkeiten in der Region
Sehenswürdigkeiten in den Orten
Kulturangebote
Veranstaltungen
Gastronomische Angebote
Freizeit und Sport
Tourenvorschläge
Landschaft
Karten und Pläne
Kartenausschnittsvergrößerung
interaktive Karte (clickable map zum Auswählen beispielsweise von Zielorten)
Themen sind Orten/Städten zugeordnet
Orte/Städte sind Themen zugeordnet
Groborientierung auf der Karte möglich
Karte gut ausdrückbar
Klima/Wetterbericht
Geographie
Geschichte
Sitten und Gebräuche
Öffnungszeiten
Kommunikationsmöglichkeiten
Information für Anreise von Individualreisenden
Routenplaner für Individualreisende
Routenplaner für Bahn- und Flugreisende

6.6.2 Gute Beispiele aus europäischen Regionen

Bilder der Region

Das Beispiel Andalusien



Abbildung 21: Beispiel für anschauliche Bilder aus der Region: Anadalusien

Kulturerbe:

Gegend:

Ortschaft:



Antiga Igreja Matriz da Lourinhã
 Junto ao cemitério da Lourinhã 2330 LOURINHÃ

Basilica da Estrela ou Basilica do Coração de Jesus
 Largo da Estrela Telephone: 213960915
 1200 LISBOA Fax: 213960994

Basilica de Nossa Senhora de Fátima
 Fátima Telephone: 249530100
 2495 FÁTIMA Fax: 249530100

Capela de Nossa Senhora da Vida - Alcochete
 Rua do Norte 2890 ALCOCHETE

Capela de Nossa Senhora do Desterro -

Basilica de Nossa Senhora de Fátima
 Fátima Telephone: 249530100
 2495 FÁTIMA Fax: 249530100

Basilica of Our Lady of Fátima 20th century

The shrine was built at the beginning of the century in neo-Baroque style on the spot where the Virgin Mary appeared to three young children, Jacinta, Lúcia and Francisco, in 1917. The salient feature of the buildings is the façade of the basilica, which is dominated by a central multi-level tower. Not far from the shrine is the Chapel of the Apparitions, housing the image of Our Lady of Fátima. This is the most important place of Marian pilgrimage in Portugal.

Abbildung 22: Beispiel für die Darstellung von Sehenswürdigkeiten: Portugal

Kartenmaterial: Jersey



Abbildung 23: Beispiel Karten und Pläne: Jersey

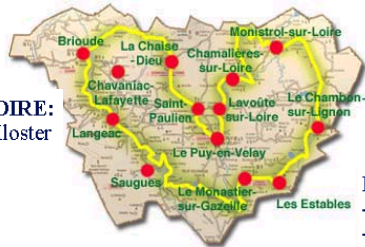
Informationstiefe und Aktualität: Schottland



Abbildung 24: Beispiel für Informationstiefe und Aktualität: Schottland

Tourenvorschläge: Auvergne

Touristische Route durch die Haute-Loire



CHAMALIERES-s-LOIRE:
 - Kirche, romanisches Kloster
 - Spitzen-Museum

LE PUY-EN-VELAY:
 - Kathedrale, romanisches Kloster
 - Felsen St.-Michel und seine romanische Kapelle
 - Statue der Notre-Dame de France auf dem Corneille-Felsen

LA CHAISE-DIEU:
 - Abtei (XIV. Jh.), Kloster, iSaal des historischen Echos
 - Wachsfigurenmuseum
 - Holz- und Waldmuseum
 - Festival der Klassischen Musik (August)

MONISTROL-s-LOIRE:
 - Schloß
 - Blankwaffen- und Schmiedekunstmuseum von France Lames

LE MONASTIER-s-GAZELLE:
 - Benediktinerabtei
 - Museum alter Bauernhöfer im Abteischloß

Abbildung 27: Beispiel für Tourenvorschläge: Auvergne

Tourenvorschläge: Schottland

Town and Country

Duration: 4 nights
Distance: 210 miles (323 km)

This tour is a fairly leisurely excursion, touching the Highlands and also giving the overnight (or longer) and Edinburgh. To 1 Edinburgh and/or Glasgow at least 2 further night wealth of city attrac

Itinerary Ideas

- [Town and country](#)
- [Small towns and villages](#) mainly around the highlands
- [East & West](#)
- [Wildlife watching](#)
- [Malts and Monarchs](#)
- [A tour through time](#)

Some Island Touring Options

- [Orkney and Shetland](#)
- [The Western Isles and Skye](#)

Abbildung 28: Beispiel für Tourenvorschläge: Auvergne: Schottland

6.7 Interaktion mit dem Kunden: Von der Recherche von Leistungsangeboten der Beherbergungsbetriebe bis zu E-Mail-

6.7.1 Überblick

Wichtiger Bestandteil der Webseite touristischer Organisationen sind Angaben zur Beherbergungsmöglichkeiten in der Region. Neben Informationen, die möglichst mehrsprachig sein sollten, und Beschreibungen (eventuell mit Bildern untermalt) zu Beherbergungen sollten ihre Verfügbarkeit über Listen oder Datenbanken sowie die Preisspanne der Unterkünfte, Zimmer- und Bettenzahl dem Webseitebesucher als auch Ausstattungen und Erläuterungen vermittelt werden.

Interaktionsmöglichkeiten für den Webseitebesucher erhöhen die Qualität der Seite für den Kunden. Mögliche Interaktionselemente umfassen beispielsweise Fragebögen und E-Mail-Formulare

In dieser Rubrik wurden die folgenden Merkmale erfasst und bewertet:

Angaben zu Beherbergungsmöglichkeiten in der Region
Infos zu Beherbergungen sind vorhanden
Infos zu den Beherbergungen sind mehrsprachig
Infos zu Beherbergungen sind in einer Liste
Infos zu Beherbergungen ist eine Datenbank mit Suchfunktion
Auflistung nach Betriebsart
Betriebsarten den Orten zugeordnet
Betriebsarten Themen zugeordnet (z.B. Wellness, Sport)
Betriebsarten Themen und Orten zugeordnet
Beschreibung der Unterkünfte nach einheitlichem Muster
Beschreibung der Unterkünfte (Klassifizierung)
Beschreibung der Unterkünfte durch Foto
Beschreibung der Unterkunft durch Text
Beschreibung der Unterkünfte durch Außenaufnahmen
Beschreibung der Unterkünfte durch Zimmerfotos
Beschreibung der Unterkunft durch Badfotos
Funktionsbereiche im Betrieb
Zielgruppenoffenheit
Preisangaben
Anforderung von Prospekten möglich

Präsentation der Beherbergungsbetriebe: Lapland





Restaurant
-Menu
-WineList
-Events


REINDEER CARPACCIO
Vegetable julienne, raspberry vinaigrette
40 FIM / 6.73 eur




Double room with sauna

Special Packages
Christmas package
23.12-27.12.00
Ski&Sky - holiday
10.01-30.04.01


Conference room	m²				
Kaamos	32	16	-	20	-
Seita	48	24	16	30	-
Tunturi	84	26	22	50	-
Auditorium	88	-	-	-	110
Kulsa	36	20	16	25	-



How to get here

Abbildung 31: Präsentation der Beherbergungsbetriebe: Lapland

Interaktion mit dem Kunden: Andalusien



2. What's the main reason for your journey to Andalusia?

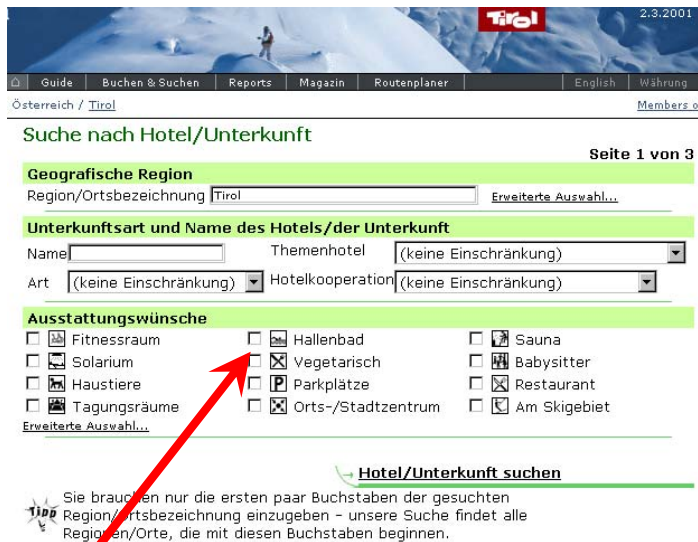
- Business
- To attend parties, congresses or conventions
- Holiday/Leisure or tourisme
- Cultural events
- Sport events
- Visiting family or friends
- Studies
- Other reasons

3. How are you going to organize your journey to Andalusia?

- By myself
 - Internet
 - Other way
- By a Travel Agency

Abbildung 32: Interaktion mit dem Kunden über Fragebögen und E-Mail: Andalusien

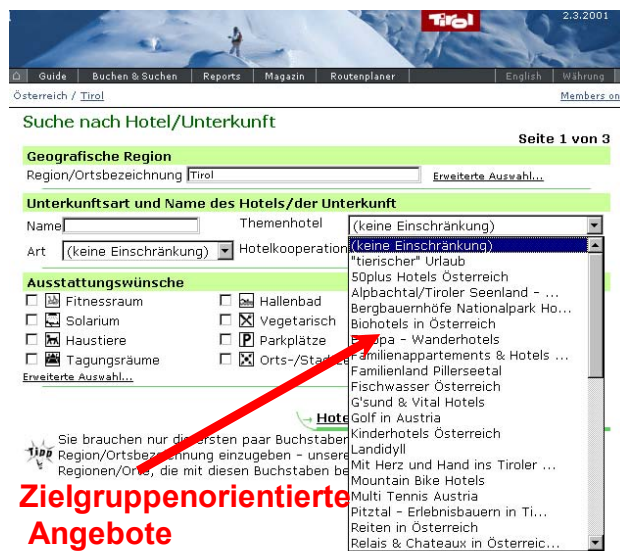
Auswahlmöglichkeiten: Tirol



Auswahlkriterien

Abbildung 33: Beispiel für eine gute Auswahl von Beherbergungsbetrieben: Tirol (Schritt 1)

Auswahlmöglichkeiten



Zielgruppenorientierte Angebote

Abbildung 34: Beispiel für eine gute Auswahl von Beherbergungsbetrieben: Tirol (Schritt 2)

Auswahlmöglichkeiten

2.3.2003

Guide | Buchen & Suchen | Reports | Magazin | Routenplaner | English | Währung

Österreich / [Tirol](#) [Members](#)

Ergebnisliste:

[[Zurück zur Suchseite](#)] Seite 2 von 3

	Hotel/Unterkunft	Art ▼ ▲	Ort/Stadt ▼ ▲
1	Lichtenberger [Icons]	Bauernhof	Breitenbrunn (Burgenland)
2	Janisch [Icons]	Bauernhof	Breitenbrunn (Burgenland)
3	Holzapfel [Icons]	Bauernhof	Breitenbrunn (Burgenland)
4	Familie Christine Hafner [Icons]	Bauernhof	Breitenbrunn (Burgenland)

Angebote von der Nachbarregion

Abbildung 35: Beispiel für eine gute Auswahl von Beherbergungsbetrieben: Tirol verweist auf Nachbarregionen (Schritt 3)

6.8 Reservierung und Buchung

6.8.1 Überblick

Im Idealfall sollte der Prozess, in dem nacheinander die Aufmerksamkeit auf die Region oder Reiseziel, das Interesse für und der Wunsch eines Besuchs geweckt worden ist, mit der Möglichkeit zur Erkundung eines Besuchs an und eine tatsächliche Buchung für die Destination abgeschlossen werden. In der Erhebung wurde sehr viel Wert auf die Kommunikationsmöglichkeiten hinsichtlich Reservierung und Buchung gelegt (allein hierfür enthält die Webseiteanalyse 20 Kriterien), da das Informations- und Buchungsverhalten verschiedener Interessengruppen sehr unterschiedlich ist, für jeden potenziellen Gast aber nach seiner Vorstellung eine Kontaktmöglichkeit eingerichtet sein muss. Dass heißt, dass der Bedeutung der interaktive Elemente vor allem in diesem Teil großer Wert beigemessen wird: Möglichkeiten zu Vakanzabfrage, Auswahlmöglichkeiten, Reservierung, Online-Buchbarkeit, aber auch Sicherheitshinweise bei Zahlungsvorgänge sind in diesem Zusammenhang wesentliche Bestandteile der Website. Die folgenden wichtigen Elemente sollten auf der Website eingebunden sein:

Reservierungs- und Buchungsmöglichkeiten
Vakanzabfrage möglich
Liste mit Betrieben mit freien Zimmern wird angezeigt
Auswahlkriterien minimieren
Alternativen werden angezeigt
Reservierung per Mail möglich
Reservierung per Fax möglich
Reservierung per Post möglich
Reservierung per Telefon möglich
Reservierung online möglich
Buchung per Mail möglich
Buchung per Fax möglich
Buchung per Post möglich
Buchung per Telefon möglich
Buchung online möglich

6.8.2 Gute Beispiele aus europäischen Regionen

Vakanzabfrage: Sachsen

Hotel Mercure am Gutenbergplatz
 Hotel, D-04103-Leipzig, Lage: Leipzig Innenstadt, Planquadrat: N21 Preis ca. 67,50 bis 165,00 DEM
 ● Doppelzimmer, Bad mit Dusche und WC, Frühstück (HP,VP) Details i Reservierung >
 ● Einzelzimmer, Bad mit Dusche und WC, Frühstück (HP,VP) Details i Reservierung >
 ● Zweibettzimmer, Bad mit Dusche und WC, Frühstück (HP,VP) Details i Reservierung >

Seaside Park Hotel Leipzig
 Hotel, D-04109-Leipzig, Lage: Leipzig Innenstadt, Planquadrat: L19 Preis ca. 82,50 bis 210,00 DEM
 ● Doppelzimmer, Bad mit Dusche und WC, Frühstück Details i Reservierung >
 ● Einzelzimmer, Bad mit Dusche und WC, Frühstück Details i Reservierung >

Hotel Mercure Leipzig
 Hotel, D-04103-Leipzig, Lage: Leipzig Innenstadt, Planquadrat: N21 Preis ca. 67,50 bis 165,00 DEM
 Details i Reservierung >
 Details i Reservierung >

Hotel IBIS Leipzig Zentrum
 Hotel, D-04103-Leipzig, Lage: Leipzig Innenstadt, Planquadrat: LM19 Preis ca. 49,50 bis 125,00 DEM
 ● Doppelzimmer, Dusche mit WC, ohne Verpflegung Details i Reservierung >
 ● Einzelzimmer, Dusche mit WC, ohne Verpflegung Details i Reservierung >

← Zurück zum Suchformular Seite Vor →

Legende: ●=belegt, ●=Auf Anfrage frei, ●=frei (im Reisezeitraum 02.03.01 bis 03.03.01)
 Die angegebenen Preise gelten bei Ferienwohnungen und -Häusern pro Wohnung und Nacht, ansonsten pro Person und Nacht.

Anzeige von freien Zimmern

Abbildung 36: Beispiel für aussagekräftige Vakanzabfrage: Sachsen

Online-Buchung Berlin

berlin.de meine stadt im netz

Die Bezahlung Ihrer Übernachtungsleistungen erfolgt direkt an das Hotel bzw. die Pension. Ihre Kreditkarteninformationen benötigen wir lediglich zur Absicherung Ihrer Reservierung. **Die Kreditkarte wird nicht belastet.** Ihre Angaben werden mit starker Verschlüsselung (128 Bit) an einen sicheren Server übertragen.

Die Kartennummer bitte ohne Trenn- und Leerzeichen eingeben!
 Institut: Verfallsdatum:
 Kartennummer: Besitzer:
 Ich habe keine Kreditkarte

Hiermit bestätige ich die Richtigkeit meiner persönlichen Angaben und gebe einen verbindlichen Buchungsauftrag. Die zugrunde liegenden Vermittlungsbedingungen der Berlin Tourismus Marketing GmbH habe ich zur Kenntnis genommen.

Unsere telefonische Reservierungs-Hotline erreichen Sie unter: ++49-(0)30-250025

© Copyright by Berlin Tourismus Marketing GmbH

Berlin Tourismus Marketing GmbH
 Wir organisieren

Sicherheit Kreditkartennummer

Abbildung 37: Beispiel für sichere Online Buchungen: Berlin

6.8.3 Buchung: Offline

Buchung: Bremen

Mögliche Offline-Buchung

Feld für für Anmerkungen

...oder Offline-Buchung durch Herunterladen unseres Dokuments
Anmeldung_Staedtereisen.pdf Zum Betrachten benötigen Sie den
kostenlosen Acrobat Reader von Adobe.
Hinweis: Ihre Angaben werden verschlüsselt übertragen!

Heute ist der 28.2.2001

Hiermit buche ich dieses Hotel im Zeitraum

Tag	Monat	Jahr
vom		2001
bis		2001

mit

Einzelzimmer(n)
 Doppelzimmer(n)

für insgesamt Person(en).

Meine Adresse

Vorname

Nachname

Straße und Hausnummer

PLZ und Wohnort

Telefon mit Vorwahl

Telefax mit Vorwahl (optional)

eMail Adresse (optional)

Ich zahle per...

Hinweis: Ihre Angaben werden verschlüsselt übertragen.

Rechnung zur Reisebestätigung
 Kreditkarte VISA
 Kreditkarte EuroCard/Masters

Nur bei Kreditkartenzahlung ausfüllen:
Name des Karteninhabers

Kartenummer

Gültig bis (Monat/Jahr)

Anmerkungen (optional)

Ich bitte um eine Buchungsbestätigung per...
 Telefon Fax eMail

Wichtiger Hinweis
Ohne eine Buchungsbestätigung durch uns ist eine
Buchung nicht gültig! Füllen Sie bitte alle Angaben oben,
welche nicht optional sind, komplett aus. Eine Bearbeitung
ist sonst nicht möglich. Mit dem Absenden erkennen Sie die
Reisebedingungen (Online darstellung oder Format Acrobat
Reader. Den Reader gibt es kostenlos bei Adobe) der
Bremer Touristik-Zentrale Gesellschaft für Marketing und
Service mbH an.

[Seitenanfang](#) [Homepage](#)

Sicherheitshinweis: Verschlüsselung

Hinweise zum weiteren Vorgehen

Abbildung 38: Beispiel für umfassende Online- und Offline-Buchung

6.9 Weitere Evaluierungsmöglichkeiten von Internetpräsenzen

Der Evaluierung von Websites könnten noch weitere Verfahren zur Optimierung des Marketings folgen. Insbesondere wäre zu denken an:

- **Logfile-Analysen:** hier werden Zeitpunkt des Zugriffs, File-Namen der abgerufenen Dateien sowie Speicherumfang der Dateien festgehalten. Durch die Auswertung solcher Server-Protokolle kann die Zielgruppe analysiert werden. Durch die Auswertung der Besucherart und -anzahl der Web-Seiten können die LMGs Rückschlüsse bzgl. des Interesses beim Nutzer ziehen und Daten für Kundenbindungs- und Direktmarketingmaßnahmen akquirieren.
- **Online-Befragungen:** Die Ergebnisse solcher Umfragen können ganz erheblich durch die spezielle Auswahl an Teilnehmern verfälscht werden und sind sicher nicht immer repräsentativ.
- **Verwendung geeigneter Statistik-Software** um Rückschlüsse auf Seitenaufrufe, Ad Clicks (Aufrufe von Seiten als Ergebnis einer Bannerwerbung etc.) und die Verweildauer auf einer Web-Site zu ziehen. So kann bspw. ein Rückgang der Seitenaufrufe oder die Feststellung zunehmend frühzeitiger Kontaktabbrüche ein

Hinweis für die Landestourismusorganisation auf eine unattraktive Seitengestaltung, zu lange Ladezeiten oder nicht erfüllte Nutzererwartungen sein.

6.10 Weitere Evaluierungsmöglichkeiten von Internetpräsenzen

Das quantitative Bewertungsverfahren wurde in einem weiteren Analyseschritt um qualitative Kriterien ergänzt. Die Bewertung erfolgte typischerweise durch zwei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler parallel. Die Bewertung orientierte sich am deutschen Schulnotensystem (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend). Dabei wurden die folgenden Kriterien berücksichtigt.

Einschätzung der Homepage
Homepage gibt genügend Anreize, weiter zu surfen ("freshness")
Die Homepage ist funktionell (z.B. man kommt schnell zur Buchungsmaske)
Die Homepage ist informativ (z.B. schneller Überblick über das Reisegebiet)
Plausible Seitenaufteilung
Bewertung des Informationsangebotes (der Imagewerbung)
Informationspräsentation über das Reisegebiet
Informationen helfen für Reiseentscheidung weiter (Reiseziel noch unklar)
Informationen helfen für Reisevorbereitung weiter (Entschluss stand schon fest)
Informationen helfen für Orientierung innerhalb des Reisegebietes
Navigation
Informationen sind klar strukturiert
Navigationselemente sind gut platziert (auf jeder Site leicht zu finden)
Es ist jederzeit nachvollziehbar, auf welcher Site man sich befindet
Gesamturteil Navigation (Findet man sich schnell zu Recht bei den Informationen vom und zum Reisegebiet?)
Werbewirksamkeit
Die Einzigartigkeit der Region wird mit den aufgefundenen Darstellungsmitteln hinreichend zum Ausdruck gebracht
Bewertung der Darstellung des Beherbergungsangebotes
Angebotspräsentation (Man kann sich vorstellen, wie es in den Beherbergungsbetrieben innen und außen aussieht)
Unterkünfte nach eigenen Bedürfnissen wählbar
Abfrage nach freien Zimmern leicht navigierbar
Buchungen mit wenigen Klicks möglich

6.11 Ergebnisse der Webseitenanalyse: Typen und gute Beispiele

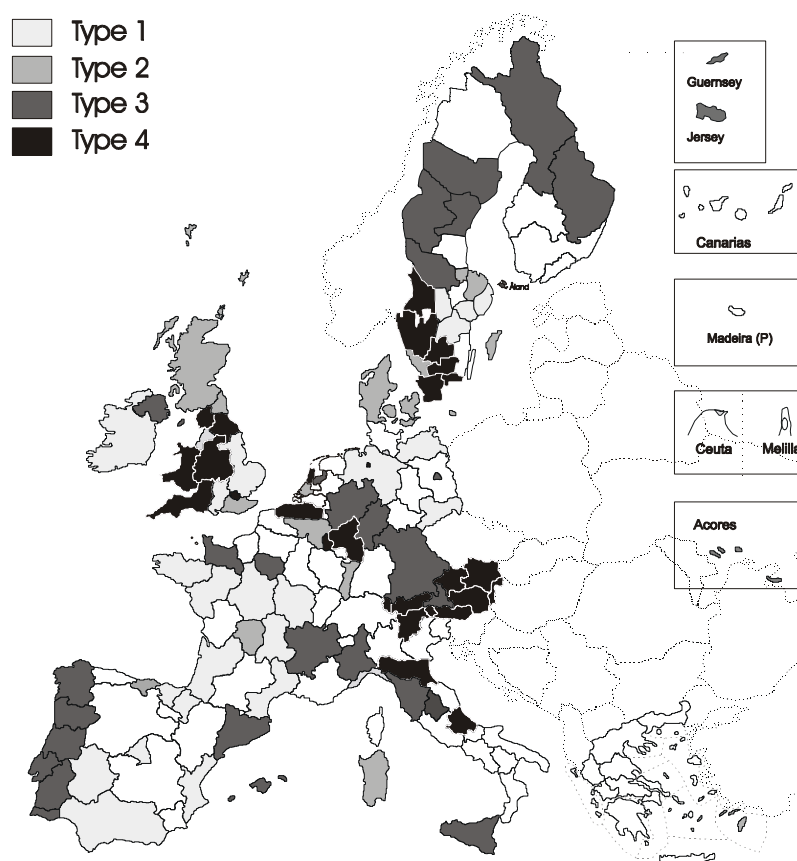


Abbildung 39: Typologisierung regionaler touristischer Internetpräsenzen in der Europäischen Union⁴²

Die Evaluierung ergab, dass viele Regionen einen Schwerpunkt auf die grafische Gestaltung der Homepage sowie der gesamten Internetpräsenz setzen. Auch den Informationen über die Leistungsträger wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dagegen spielen Transaktionsprozesse nur selten eine relevante Rolle. Auch Online-Marketingaktivitäten (auch Preisausschreiben, ‚Yield Management‘) sind nur vereinzelt zu finden. Immerhin offerieren jedoch fast ein Viertel der Regionen Buchung und Reservierungsfunktionen.

Grundsätzlich können vier unterschiedliche Typen unterschieden werden (vgl. Abb. 39)

Typ 1: offeriert nur geringe funktionale Leistungsmerkmale auf der Webseite. Auch die Qualität der Informationen über die Region und die Leistungsträger entsprechen maximal dem Durchschnitt aller Regionen;

⁴² Eigene Darstellung.

Typ 2: unterscheidet sich von Typ 1 nur durch eine deutlich bessere Darstellung der Region und der Leistungsträger;

Typ 3: erzielt überdurchschnittliche Bewertungen in den Bereichen Homepage, allgemeine Informationen über die Region und die Leistungsträger;

Typ 4: erhält die überdurchschnittliche bzw. Die höchsten Bewertungen in Bezug auf Umfang und Qualität der Internetpräsenz. Auch werden von Vertretern dieses Typs Buchungs- und Reservierungsfunktionalitäten angeboten. Dieser Typ gilt im Rahmen der Untersuchung als „gutes Beispiel“, einzelne Vertreter werden sogar als „best practices“ eingestuft.

In der Webseite-Analyse zeichnen sich insgesamt die österreichischen Regionen durch die besten ‚performances‘ oder Bestleistungen aus. In allen Kategorien außer ‚Funktionen und Elemente der Webseite‘ erreichen die österreichischen Regionen die höchsten Punktezahlen. Auch die sehr guten Platzierungen in fast jeder einzelnen Variable bestätigen diese Aussage.

Die Auswertung der Daten ergab, dass viele Regionen der grafischen Gestaltung der Webseite hohe Aufmerksamkeit zollen. In die Bereitstellung von Informationen über Übernachtungskapazitäten wird ebenfalls viel investiert. E-Commerce-Aktivitäten jedoch spielen auf den offiziellen Webseiten der Regionen noch eine unbedeutende Rolle, dies gilt sowohl für die Bereitstellung von Buchungstools für touristische Angebote, als auch für den Vertrieb von kostenpflichtigen Veröffentlichungen und weiteren Produkten. Auch die Potenziale des Internets, beispielsweise durch Preisausschreiben oder Vergünstigungen potentielle Kunden zu gewinnen und so den direkten Zugang zum Endkunden bzw. das ‚Yield Management‘ zu fördern, werden derzeit (auch im Vergleich zu großen kommerziellen Anbietern) vernachlässigt. Gleichwohl werden fast auf jeder vierten regionalen Internetpräsenz Online-Shopping und Online-Zahlungsmöglichkeiten angeboten.

Betrachtet man die Faktoren „Informationen über die Region und Beherbergungsmöglichkeiten“ näher, zeigen die Webseiten vieler Regionen deutliche Defizite. Als best practices weisen vor allem die österreichischen Webseiten informative Sites vor und rechtfertigen damit auch ihre hohe Klassifizierung in der Gesamtwertung. Auch die Angebote der britischen Regionen sollten als Beispiel für gelungene Webauftritte Beachtung finden. Vereinzelt zählen auch Regionen aus den Niederlanden, Spanien, Schweden, Deutschland, Finnland, Frankreich und Irland zu den zehn Regionen mit hohen Benchmarks in den jeweiligen Kategorien.

Internetpräsenzen mit einer niedrigen oder mittelmäßigen Bewertung finden sich in der gesamten europäischen Region. Dagegen sind vor allem die ausgezeichneten Angebote vor allem in Österreich und in Großbritannien zu finden. Auch die Webseite der italienischen Region Trentino setzt Maßstäbe.

7 Nutzung von IuK-Technologien in europäischen Tourismusmarketinggesellschaften bzw. Fremdenverkehrsverbänden

Der Benchmarking-Vergleich europäischer touristischer Internetpräsenzen beleuchtet nur einen Teilaspekt des internetgestützten Marketings und Vertriebs. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung europäischer Tourismusmarketinggesellschaften war es das Ziel, Informationen über die Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnologien der Organisationen und deren Nutzung in den Bereichen Kommunikation, Kooperation und Transaktion sowohl mit potentiellen Gästen, aber auch den Leistungsanbietern in der Region zu erfassen und zu bewerten. Können unterschiedliche Typen von Tourismusmarketinggesellschaften oder Fremdenverkehrsverbänden in der Europäischen Union identifiziert werden? Haben Regionen mit unterschiedlichen infrastrukturellen Voraussetzungen auch unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen? In welchen Bereichen ihrer Tätigkeit bedürfen Tourismusmarketinggesellschaften der Unterstützung?

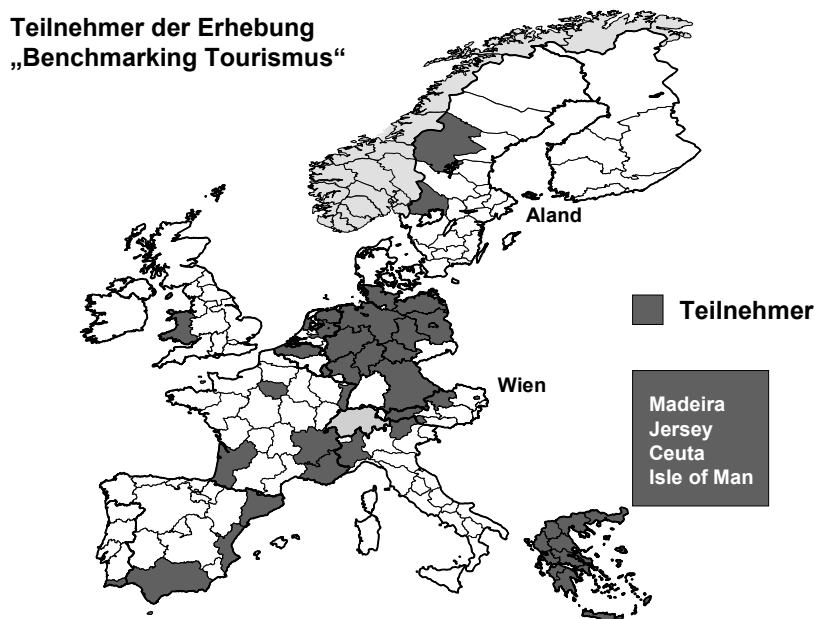


Abbildung 40: Teilnehmer der Erhebung⁴³

Von den ca. 160 regionalen touristischen Organisationen in der Europäischen Union beteiligten sich fast 40 Organisationen an dieser Befragung. Für Griechenland wurde der Fragebogen zentral von der nationalen Tourismusorganisation stellvertretend für die

⁴³ Eigene Darstellung.

griechischen Regionen beantwortet. Somit sind ca. 30 Prozent der regionalen europäischen Destinationen in der Erhebung vertreten. Im Rahmen des Projektes bewerten wir dies als ein akzeptables Ergebnis betrachtet, denn abgesehen von Irland und Dänemark (die im Rahmen unseres Forschungsprojektes aufgrund der Gebietseinteilung der Europäischen Union als jeweils eine Region zählten) sind alle Staaten der EU mit mindestens einer Region in dieser Befragung vertreten. Hierzu zählen auch bedeutende Urlaubsregionen am Mittelmeer. Vor allem die deutschen und niederländischen Regionen waren überproportional repräsentiert. Somit sind die Ergebnisse sind nicht repräsentativ für regionale Tourismusmarketinggesellschaften in der Europäischen Union, sie werfen jedoch ein Schlaglicht auf das Aufgaben- und Leistungsspektrum dieser Institutionen.

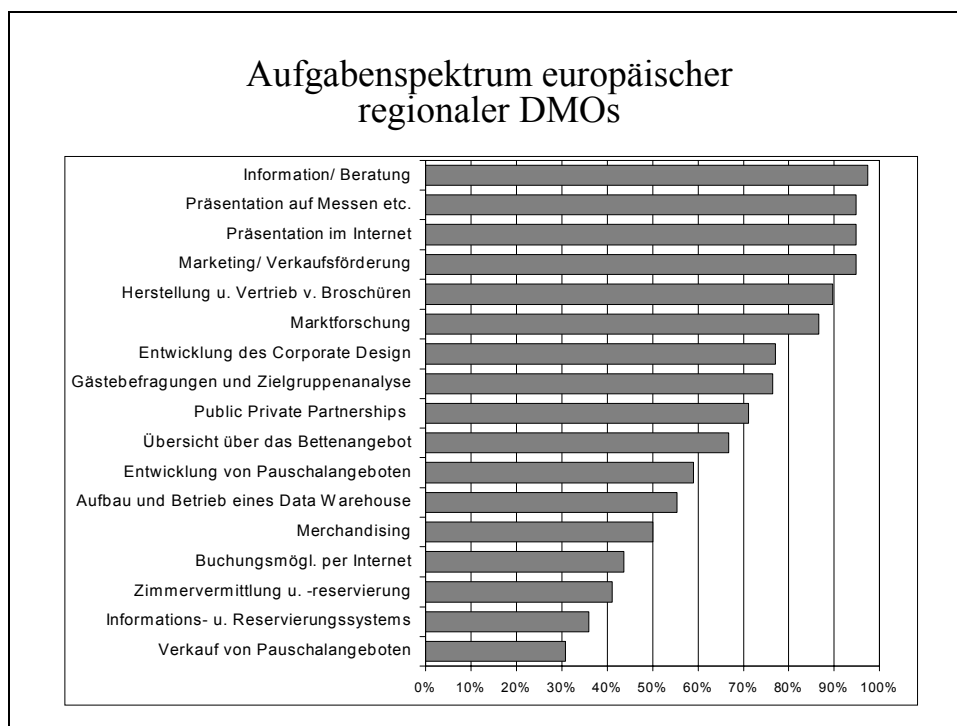


Abbildung 41: Aufgabenspektrum regionaler europäischer Tourismusmarketinggesellschaften bzw. Fremdenverkehrsverbände⁴⁴

Heute erhalten alle Tourismusmarketinggesellschaften, zwei von drei mindestens sogar mindestens 75 Prozent ihres Gesamtbudgets Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln. Zukünftig soll dieser Anteil in den meisten Fällen – teilweise deutlich – sinken. Nur zwei von fünf Organisationen sind längerfristig nicht auf Gewinne aus ihrer

⁴⁴ Eigene Darstellung.

wirtschaftlichen Tätigkeit angewiesen. Die wichtigsten sonstigen Einnahmequellen bilden Anzeigen der regionalen Leistungsträger sowie Mitgliedsbeiträge.

Information und Beratung, Marketing und Verkaufsförderung auch auf Messen und Veranstaltungen, die Konzeption und Gestaltung von Informationsbroschüren und eines Internetauftritts der Region zählen zu den klassischen Aufgaben einer Tourismusmarketinggesellschaft. Mehr als 90 Prozent der befragten Organisation zählen diese Tätigkeiten zu ihrem Leistungsspektrum. Auch ein Zugang zum Internet ist derzeit selbstverständlich. Immerhin noch zwei Drittel verfügen über einen Anschluss an ein Informations-, aber weniger als die Hälfte (ca. 45 Prozent) über einen Anschluss an ein Informations- und Reservierungssystem. In gleich vielen Organisationen sind die Computer über ein Intranet vernetzt. Externe Call-Center-Einrichtungen werden nur von jeder vierten Organisation beauftragt.

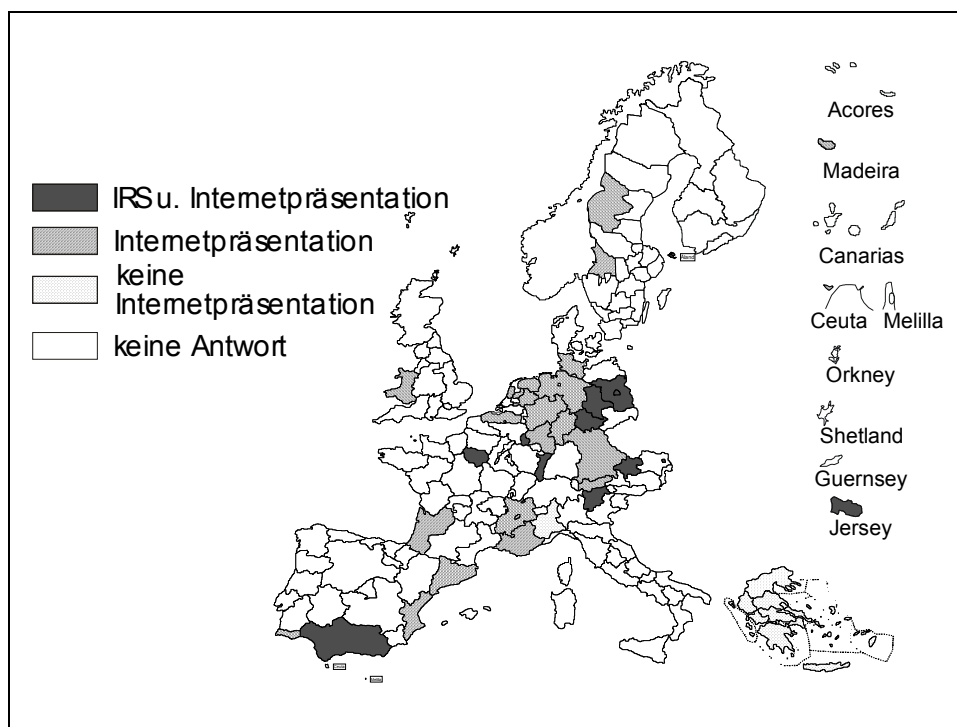


Abbildung 42: Teilnehmer der Befragung und ihr IuK-bezogenes Aufgabenspektrum⁴⁵

Typischerweise zählen Tourismusmarketinggesellschaften zu den Kleinst- und kleinen Unternehmen. Zwei Drittel beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei Unternehmensgrößen mit unter 10 Beschäftigten hier die deutliche Mehrheit bilden. Dabei gewinnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer IuK-

orientierten Tätigkeit nicht nur im Marketing und Vertrieb an Bedeutung. In vielen Organisationen ist bereits jeder fünfte Beschäftigte ein IuK-Spezialist.

Die Tourismusmarketinggesellschaften bearbeiten in der Hälfte der Fälle zwischen 10.000 und 100.000 Anfragen pro Jahr. Jeweils ein Viertel verzeichnet mehr bzw. weniger Kundenkontakte. Schriftliche (ein Drittel) und telefonische Kontakte und Besuche am Counter (jeweils ein Viertel) stellen weiterhin das typische Aufgabenspektrum dar. Grundsätzlich gilt: Je kürzer der Planungszeitraum, desto eher greift der Reisende zum Telefon. Überraschenderweise gilt auch, dass Email derzeit kein Medium zur Vorbereitung eines Kurzreise ist: Ganz im Gegenteil, dieses Medium wird vor allem für längere Reisen ab 5 Tagen Dauer gewählt. Dann nutzt bereits heute jeder fünfte Reisende dieses Medium. Auch wählt jeder siebte Tourist die Email-Anfrage, wenn er im eigenen Land Urlaub machen möchte. Vor allem Tourismusregionen in Mitteleuropa und in Großbritannien verzeichnen einen tendenziell höheren Anteil an Email-Anfragen als die übrigen europäischen Regionen.

Es bleibt aber auch festzuhalten, dass jede vierte Organisation die Zahl und die Zusammensetzung der Kundenanfragen nicht erfasst. Dies gilt beispielsweise für einige deutsche Regionen, in denen die Information und Beratung der Reisenden durch lokale bzw. kleinere regionale Gebietseinheiten wahrgenommen wird. Aber auch Organisationen mit dem Aufgabenspektrum „Vermittlung und Reservierung“ können in vielen Fällen weder detaillierte Angaben erteilen, noch Schätzungen abgeben.

Unterstützungsbedarfe europäischer regionaler DMOs

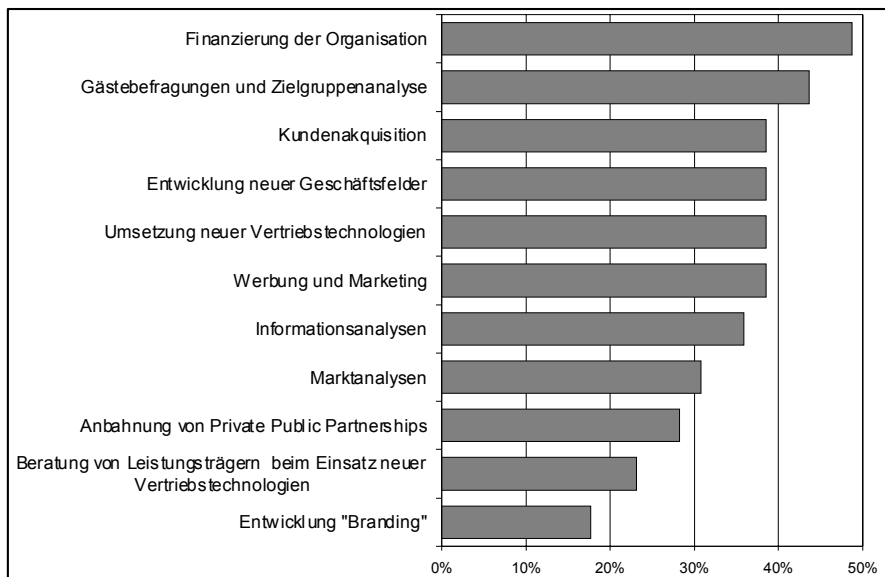


Abbildung 43: Unterstützungsbedarfe europäischer regionaler DMOs⁴⁶

Europäische Tourismusmarketinggesellschaften benennen vor allem Unterstützungsbedarfe in den Handlungsbereichen „Finanzierung der Organisation“ sowie „Akquisition von Kunden“.

8 Schlussbemerkungen

Unsere Ausgangsüberlegungen, dass sowohl infrastrukturelle Gegebenheiten, als auch die Nutzungsrate von Informations- und Kommunikationstechnologien in einer Region das heutige Aufgaben- und Leistungsspektrum von Tourismusmarketinggesellschaften beeinflussen könnten, konnte im Rahmen der Untersuchungen nicht bestätigt werden. Die Nutzung eines Informations- und Reservierungssystems sowie die Qualität der Internetpräsentationen lassen keine Korrelationen zu diesen Indikatoren erkennen. Für ein umfassendes Leistungsspektrum scheinen nach unseren Erkenntnissen wohl eher das rechtliche Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation, die Qualität und Innovationsbereitschaft des Managements, aber auch Initiativen weiterer Akteure wie die der nationalen Marketinggesellschaften oder die einzelner privatwirtschaftlicher Akteure maßgebend zu sein.

Positiv ist im Vergleich zum Beginn des Forschungsvorhabens vor zwei Jahren zu bewerten, dass zwischenzeitlich durch die Europäische Kommission erste Initiativen unternommen wurden, die einen Vergleich der europäischen Regionen in vielen Handlungsfeldern ermöglichen. Diese Vorarbeiten bieten auch für regionale Tourismusakteure zunehmend detaillierte Informationen, um den Anforderungen in einem sich rasant wandelnden Umfeld zu entsprechen.

Ziel der Analyse der Internetpräsenzen war es, ein Instrumentarium zu entwickeln, mit dem die Performance der deutschen Regionen zukünftig kontinuierlich und mit deutlich geringerem Aufwand bewertet werden kann. Dieses Ziel wurde erreicht. Wie erste internationale Gespräche belegen, wurden die hier gewählte Herangehensweise bereits von regionalen Akteuren zur Verbesserung des eigenen Internetangebotes bzw. zur Initiierung eigener Benchmarkingprozesse genutzt.

Die hier gewählte Vorgehensweise zur Bewertung der Internetpräsenzen der regionalen Tourismusinformatiionsorganisationen lehnt sich an das Codlingsche Modell an. In ihrer Struktur orientiert sich das Modell an in der Praxis erfolgreich erprobten Benchmarkingverfahren.

Phase 1: Planung	
<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl des Themengebietes des Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Websiteanalyse deutscher Reisegebiete und vergleichbaren Europäischen Regionen • IuK-Anwendungen im Marketing und Vertrieb der Tourismusmarketings- und Tourismusinformatiions-organisationen
<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung des Benchmarking-Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Benennen der zu analysierenden Aspekten von Internetpräsenzen • Benennen der zu analysierenden Websitebereichen (Homepage, Informationen über die Reisegebiete,

	<p>Beherbergung und Reservierung und Buchung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benennen der zu analysierenden IuK-Anwendungen im Marketing und Vertrieb der Tourismusmarketings- und Tourismusinformations-organisationen
<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung potentieller Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Die regionalen Tourismusmarketings und Tourismusinformationsgesellschaften innerhalb der EU
<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der Datenquellen und Auswahl der geeigneten Datensammlungsmethode 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnvolle Vergleiche (mit allen erforderlichen strukturellen Vergleichskomponenten) setzen tatsächliche Vergleichbarkeit voraus • Prüfung verfügbarer statistischen Strukturdaten zum Tourismus bei Eurostat • Entwicklung einer Erhebungsmethode: Checkliste zur einheitlichen Erfassung der Websiteelemente • Entwicklung eines Fragebogens zu IuK-Anwendungen in den Tourismusmarketing- und Tourismusinformations-einrichtungen
Phase 2: Analyse	
<ul style="list-style-type: none"> • Datensammlung und definitive Auswahl der Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach Prüfung der Datenbestände bei Eurostat, definitive Auswahl der Benchmarkingpartner • Datensammlung auf der Grundlage der von Eurostat genutzten Erhebungsmethoden und Gebietsstatistiken
<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der (Leistungslücken) im Vergleich zum jeweiligen Klassenbesten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Checkliste mit den zu bewertenden Websitelementen • Durch Vergleich Feststellung der optimalsten Werten • Ableitung von Differenzen zwischen der Regionen, differenziert nach den Websitebereichen • Auswertung der Fragebögen zu IuK-Anwendungen • Durch Vergleich Feststellung der optimalsten Werten

	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von Differenzen zwischen den beteiligten Regionen
<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung der Differenzen im (Organisations-) Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Ursachen der vorliegenden Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung künftiger Leistungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • An hand der Ergebnisse des Websitevergleichs • An hand der Ergebnisse der Auswertung der Fragebögen zu IuK-Anwendungen
Phase 3: Maßnahmen (Action)	
<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntgabe an das Management und andere Interessenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Berichtserstellung
<ul style="list-style-type: none"> • Zielanpassung und Entwicklung eines Verbesserungsplans 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung von zu verbessernden Websitelementen • Planung der durchzuführenden Verbesserungen (Personal, Finanzmittel, etc.) • Formulierung von IuK-Bedarfen
<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung der Verbesserungen
Phase 4: Rückblick (Review)	
<ul style="list-style-type: none"> • (kritische) Rückblick auf den Benchmarkingprozess und evt. Anpassung 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Benchmarkingprozesses • Problem-Identifizierung • Benennen der Erfolgsbereiche • Auf dieser Grundlage Entwicklung von Verbesserungsvorschläge.

Abbildung 44: Vorgehensmodell nach Codling (Quelle: Wöber, Karl W: Benchmarking for tourism organizations. An eGuide for Tourism Managers. National Laboratory for Tourism and eCommerce / University of Illinois at Urbana- 2001)

Die Forschungskoooperation zwischen IZT und *dwif* wird derzeit im Rahmen eines weiteren, durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Vorhabens fortgesetzt. In dessen Mittelpunkt steht die Förderung des E-Business sowie der Arbeits- und Unternehmensgestaltung in fünf deutschen peripheren Reisegebieten. Im Rahmen des Projektes werden Einzelaspekte des Forschungsvorhabens (beispielsweise eine Benchmarking-Analyse kommunaler Angebote eines Reisegebietes) vertieft. Auch Unterstützungsbedarfe, die im Rahmen des Projekts „Benchmarking Tourismus“ identifiziert wurden (so die Ausschöpfung von Potenzialen des Online-Marketings und der Online-Gästebefragungen) werden dann im Mittelpunkt einzelner Fallstudien stehen.

Literatur

- Alford, P. (1999): The Impact of Technology on Tourism Marketing, E-Commerce and Database Marketing. In: Bécherel, L., Vellas, F. (Hrsg.): The International Marketing of Travel and Tourism. London. S. 111-117.
- Batchelor, R. (1999): Strategic Marketing of Tourism Destinations. In: Bécherel, L., Vellas, F. (Hrsg.): The International Marketing of Travel and Tourism. London. S. 183-195.
- Baumann, R. (1999): Die größte virtuelle Agentur entsteht. In: fvw, Nr. 25 Oktober 1999. S. 41.
- Bécherel, L. (1999): Strategic Analysis and Strategy Formulation. In: Bécherel, L., Vellas, F. (Hrsg.): The International Marketing of Travel and Tourism. London. S. 37-106.
- Bécherel, L., Vellas, F. (1999): The Marketing Concept and International Tourism Marketing. In: Bécherel, L., Vellas, F. (Hrsg.): The International Marketing of Travel and Tourism. London, S. 5-34.
- Bennett, M. (1996): Information technology and databases for tourism. In: Bennett, M. (Hrsg.): Marketing Tourism Products. London, S. 421-443.
- Bieger, T. (2000): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 4. Auflage, Oldenbourg.
- Björkberg, H. (1998): How to utilise your customer database to increase sales, focus your marketing and improve your customer retention. In: Information Technology for Travel and Tourism 1998 (First Conferences, Tagungsband). Amsterdam.
- Bogan, C. E., English, M. J. (1994): Benchmarking for Best Practices. New York.
- Bohnsack, P. (1999): Bankgesellschaft Berlin (Hrsg.). Konjunktur aktuell.
- Booz, A., Hamilton (1999): Kompetenzprofil. Berlin.
- Borrmann, C., Weinhold, M. (1994): Perspektiven der deutschen Tourismuswirtschaft im EWR. Baden-Baden.
- Boxwell, Jr., Robert J. (1994): Benchmarking for Competitive Advantage.
- Buhalis, D., Jafari, J., Tjoa, A M. (1998): Information and Communications Technologies in Tourism 1998. Proceedings of the International Conference in Istanbul, Turkey. Wien.
- Bundesministerium für Bildung, Forschung und Wissenschaft, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (1993): Delphi-Studie. Forschungspolitische Fragestellung und Auftrag. Bonn, S. 1-9.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Österreich) (Hrsg.) (2000): Bericht über die Lage der Tourismus- und Freizeitwirtschaft in Österreich 1999. Wien.

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2000):
Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (1999): Wirtschaft in
Zahlen 1999. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Österreich) (Hrsg.) (1999): Bericht über
die Lage der Tourismus- und Freizeitwirtschaft in Österreich. Wien.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Österreich) (Hrsg.) (1998): Strategien für
Freizeit und Tourismus. Wien.
- Bundesverband dt. Reisebüros und Reiseveranstalter (DRV) (1997): Geschäftsbericht
1997. Frankfurt a.M.
- Camp, R.C. (1995): Business Process Benchmarking: the Search for Industry Best
Practices that Lead to Superior Performance. American Society for Quality
Control Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- .Camp, R.C. (1989): Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices.
American Society for Quality Control Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Cockerell, N. (2000): Der Senioren-Reisemarkt. Internationale Tourismus Börse (ITB)
(Hrsg.).
- Delbridge, R., Lowe, J., Oliver, N. (1995): The Process of Benchmarking: A Study from
the automotive Industry. In: International Journal of Operations and Production
Management. 15 (4)
- Deutsche Zentrale für Tourismus (1996): Jahresbericht 1996. Frankfurt a.M.
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (1997): Konzept
Nachhaltigkeit. Innovationen für eine nachhaltig zukunftsverträgliche
Entwicklung. Bonn, S. 144-153.
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (1999): Nutzung von
Urheberrechten in der deutschen Tourismuswirtschaft. 14. Wahlperiode.
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (1999): Sondergutachten der
Monopolkommission gemäß § 81 Abs. 3 Telekommunikationsgesetz und § 44
Postgesetz. 14. Wahlperiode.
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (1999):
Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung. 14. Wahlperiode.
- Dickson, T. (Hrsg.) (1999): Mastering Global Business. London.
- DIN Deutsches Institut für Normung (2001): Vorgehensmodell für das Benchmarking
von Dienstleistungen. PAS 1014. Berlin.
- dwif (Hrsg.) (1999): Wirtschaftsfaktor Tourismus. Berlin.

- dwif (1999): Tourismus und Globalisierung – ökonomische Implikationen und ihre politische Relevanz. In: Petermann, Th., Wennrich, Ch. (1999): TA-Projekt „Entwicklung und Folgen des Tourismus“. Bericht zum Abschluß der Phase II. TAB Arbeitsbericht Nr. 59.
- Echtermeyer, M. (1998): Elektronisches Tourismus-Marketing. Berlin.
- Enzweiler, T. (2000): T-Online: Reise-Bündnis mit Start Amadeus geplant. In: Financial Times Deutschland vom Juni 2000.
- EOS Gallup (2000): The situation of the telecommunications services in the regions of the European Union. On behalf of the European Commission.
<http://www.europe.eu.int/infosoc/telecompolicy/en/study-en.htm> [October 15, 2001]
- EOS Gallup Europe, Telecommunications Survey 1999 – Residential-Report.
<http://europa.eu.int/ISPO/infosoc/telecompolicy/en/EOStudy/Resid/ch0.htm> [October 15, 2001]
- Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen (2002): Struktur, Leistungsfähigkeit, und Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Fremdenverkehrs und seiner Unternehmen. Brüssel(unveröffentlicht)
- Europäische Kommission (2000): Die Strukturpolitik und der Europäische Raum: Die Berge. Luxemburg
- Europäische Kommission (1999): Sechster periodischer Bericht. Luxemburg.
- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (Hrsg.) (1999): Tourism in Europe. Luxemburg.
- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (1998): Schlussfolgerungen. Europäisches Tourismusforum "Integriertes Qualitätsmanagement im Tourismus" Mayrhofen, Zillertal, Tirol (9-12. Juli 1998).
- Europäische Kommission (1998): Mitteilung an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuß und den Ausschuß der Regionen vom 28. April 1999: "Das Beschäftigungspotenzial der Tourismuswirtschaft".
- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (Hrsg.) (1998): Tourismuswirtschaft in Europa – Neue Partnerschaften für Beschäftigung. Luxemburg.
- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (Hrsg.) (1998): Die Bekämpfung des Sextourismus mit Kindesmissbrauch. Brüssel.
- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (Hrsg.) (1998): European Tourism – New Partnerships for Jobs. Luxemburg.
- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (Hrsg.) (1998): The Europeans on Holidays. Luxemburg.

- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (Hrsg.) (1998): Agenda 2010 for a small business in the "World's Largest Industry". Schlusskommuniqué. Llandudno, Wales.
- Europäische Kommission, Generaldirektion XXIII (Hrsg.): (1996): Transnationale Partnerschaften im europäischen Tourismus. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): EU enemployment still marked by wide regional variations. In: Statistik in focus. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Nutsgebiete. Luxemburg
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Eurostat Jahrbuch – Europa im Blick der Statistik. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): 1998 – 1,5% Wachstum der Beschäftigung in der EU. In: Statistik kurzgefasst, Nr.3. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Das BIP pro Kopf in 50 der 208 Regionen Europas unter 75% des EU-Durchschnitts. In: Statistik kurzgefasst, Nr 1, Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Das unterschiedliche Tempo des Alterungsprozesses der Bevölkerung in einzelnen EU-Regionen bis 2025. In: Statistik kurzgefasst, Nr.1. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Die Dicht Besiedelten Gebiete in der Europäischen Union. Versuch der Abgrenzung und Charakterisierung der Ballungsräume. In: Statistik kurzgefasst, Nr.1. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Erste Daten über die Bevölkerung Europas im Jahr 1998. In: Statistik kurzgefasst, Nr.3. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Per capita GDP below 75 % of the EU average in 50 of the 208 regions of Europe. In: Statistik in focus, Nr.1. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Regionaler Bevölkerungsrückgang in der EU: Jüngste Trends und künftige Perspektiven. In: Statistik kurzgefasst, Nr.1. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1998): Arbeitslosigkeit in den städtischen Gebieten der Europäischen Union. In: Statistik kurzgefasst, Nr.4. Luxemburg.

- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1998): Weiterhin große regionale Schwankungen der Arbeitslosigkeit in der Europäischen Union. In: Statistik kurzgefasst, Nr.3. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1997): Verkehrsinfrastruktur und Verkehrssicherheit: starke Unterschiede zwischen den europäischen Regionen.. In: Statistik kurzgefasst, Nr.2. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2001): Regionen: Statistisches Jahrbuch 2001. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2000): Regionen: Statistisches Jahrbuch 2000. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1999): Regionen: Statistisches Jahrbuch 1999. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1996): Regionen: Statistisches Jahrbuch 1996. Luxemburg.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften. News release (1998): Tourism still on the rise in EU. More than half of international arrivals to Mediterranean countries are EU-citizens.
- Eurostat: Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften. News release (1998): EU-Tourismus im Aufwind. Durch ausländische Gäste angekurbeltes Wachstum. Luxemburg.
- Felger, S. (1999): Ohne Spezialisierung geht es nicht im Internet. In: *fvw* , Nr. 27 November, S. 60.
- Fill, M. (1998): Making Sense of the underlying trends transforming the Travel and Tourism industry. In: *Information Technology for Travel and Tourism 1998 (First Conferences, Tagungsband)*. Amsterdam.
- Fischer, B. (1999): Immer mehr Surfer wollen auf Reisen gehen. In: *fvw*, Nr. 23, September 1999, S. 38ff.
- Fischer, D. (1996): Künftige Kernkompetenzen im Tourismusmanagement – Ansatzpunkte für eine grundlegende Erneuerung der Tourismuswirtschaft. In: Fischer, G., Laesser, C. (Hrsg.). *Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswissenschaft*. Stuttgart, S. 36-48.
- FOCUS Marketing-Kommunikation und Research (2000): *Der Markt für Urlaub und Reisen. Daten, Fakten, Trends*.
- FOCUS Marketing-Kommunikation und Research (1998): *Der Markt für Urlaub und Reisen. Daten, Fakten, Trends*.
- FOCUS Marketing-Kommunikation und Research (1997): *Der Markt der Geschäftsreisen*.

- Fodness, D., Murray, B. (1997): Tourist Information Research. In: Annals of Tourism Research. Nr.3. S. 503-523.
- Forschungskreis Tourismusmanagement e.V. (Hrsg.) (1997): Das Reisebüro der Zukunft: Eine technologieunterstützte Kooperation. Trier.
- Forschungskreis Tourismusmanagement e.V. (Hrsg.) (1995): Die Tourismusbranche. Trier.
- Freyer, W., Freyer, W. (Hrsg.) (1999): Tourismus Marketing. München.
- FVW Vertriebs- und Technologiekongress GmbH (Hrsg.) (2000): Dokumentation. Vertriebs- und Technologiekongress mit Fachausstellung. fvw Kongress Zukunft. Hamburg.
- Gaßner, R., Kuom, M., Oertel, B. (1999): Tourismus und Technik. Baden-Baden.
- Glanz, A., Gutsche, J. (1997): Business Digital - Die große Multimedia-Studie von Bertelsmann Telemedia und Diebold. Eschborn/Gütersloh.
- Hassenkamp, Katja (Hrsg.) (2000): Internet und der Verkauf von Reisen. Presseerklärung anlässlich der ITB 2000.
- Hawkins, D., Leventhal, M., Oden, W. (1996): The Virtual Tourism Environment. Utilisation of Information Technology to Enhance Strategic Travel Marketing. In: Progress In Tourism And Hospitality Research. Februar 1996, S. 223-238.
- Hildebrandt, K. (1999): Super Last Minute als Lockvogel für das Internet. In: fvw, Nr. 26. Oktober 1999, S. 15.
- Horner, S., Swarbrooke, J. (1999): Consumer Behaviour in Tourism. Oxford.
- Horn, T. (1999): Internet – Intranet – Extranet: Potenziale im Unternehmen, München; Wien; Oldenbourg.
- IPK International (Hrsg.) (2000): Europäischer Reise-Monitor aktuell. Pressemitteilung IPK International.
- IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. (1998): Gutachten. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien und ihre Relevanz für die Innovationsfähigkeit der deutschen Tourismusbranche. Vorgelegt dem Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag. Berlin.
- Jacobs, H. (1999): Noch keine Web Site in Bestform. In: fvw, Nr. 26, Oktober 1999, S. 40.
- Jegminat, G. (1999): Die Startlöcher sind schon gegraben. In: fvw, Nr. 23, September 1999, S. 32ff.
- Jegminat, G. (1999): Ein leichter Zugang zu Buchungsmodulen. In: fvw, Nr. 30 Dezember 1999, S. 53.

- Kanellou, D.: Vertriebswege für Reisen und Touristik: Die neue Rolle der Intermediäre.
<http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol48/german/TRA2G486.htm>, 03.11.2000.
- Klein, S., Schmid, B., Tjoa, A M., Werthner, H. (Hrsg.) (1996): Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria. Wien.
- Klein, S., Werthner, H.: ICT and the Changing Landscape of Global Tourism.
http://www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1527,
19.07.2000.
- Kleinschmidt, C. (1999): Die ITB feiert ihre Live-Premiere im Internet. In: *fvw*, Nr. 30
Dezember 1999, S. 48f.
- Korte, W., Reinhard, U. (Hrsg.) (1999): who is who in electronic commerce 1999.
Heidelberg.
- Koschnick, W. (1998): Wegweisendes Experiment. In: *Südkurier*. 21. Februar 1998.
- KPMG Unternehmensberatung (1997): Electronic Commerce in deutschen Industrie-
und Handelsunternehmen Einsatz - Erfolgsfaktoren – Aussichten, München.
- Krupka, B., Tilemann, B. (1996): Surfing on the Tourism-Net; In: Arthur D. Little
(Hrsg.): Management im vernetzten Unternehmen. Wiesbaden. S.202-228.
- Kuom, M., Oertel, B. (1999): Virtual travel agencies. In: *Netnomics*. Januar 1999, S.
225-235.
- Langrock, R. (2000): Internationale Tourismus Börse (ITB) (Hrsg.) Geschäftsreisen in
Deutschland 1999.
- Lawson, L. (1998): Digital Broadcasting for marketing Travel. Information Technology
for Travel and Tourism 1998 (First Conferences, Tagungsband). Amsterdam.
- Lindner, K. (1999): Online-Buchbarkeit wird stark ausgebaut. Romantik Hotels und
Restaurants. In: *fvw*, Nr. 26 Oktober 1999, S. 88.
- Lindt, H. (1999): Geschäftsprogramme im Direktvergleich. In: *fvw*, Nr.25 Oktober
1999, S. 36ff.
- Link, J., Tiedtke, D. (Hrsg.) (1999): Erfolgreiche Praxisbeispiele im Online Marketing.
Berlin.
- Lozier, M., Thomas, J.: Web-Usability Report 2000.
<http://www.ibusiness.de/studien/db/studien.0358jg.976814764om.html>,
09.05.2001.
- Ludwig, Helmut (1996): Strategisches Benchmarking international tätiger Unternehmen
anhand von publizierten Daten. Anwendungen auf elektrotechnische
Unternehmen der Triade. Dissertation. Christian-Alberts Universität. Kiel.

- Mangold, K. (Hrsg.) (2000): Dienstleistungen im Zeitalter der globalen Märkte. Wiesbaden.
- Mansfeld, Y., Pizam, A. (Hrsg.) (1999): Consumer Behavior in Travel and Tourism. New York.
- Mertins, K., Siebert, G. (1995): Benchmarking - Praxis in deutschen Unternehmen. Berlin, Heidelberg.
- Mertins, K., Siebert, G. (1999): Benchmarking - Der Vergleich mit dem Besten. Wiesbaden.
- Ministry of Culture and Tourism of Korea (Hrsg.) (1998): A New Era of Information Technology. Its Implications for Tourism Policies. OECD Conference Seoul. Proceedings of the Conference.
- Ministry of Economic Affairs in the Netherlands (1997): Benchmarking the Netherlands. Prepared for the future? The Hague.
- Müller, H., Roessler, T. (1999): Zur rechtlichen Anerkennung elektronischer Signaturen in Europa. In: Datenschutz und Sicherheit (DuD), September 1999, S. 497-502.
- Munoz, R. V. (1998): Le Modèle Des Ensembles Dynamiques de Choix De Destinations Touristiques. Université Du Québec À Montreal. Montreal.
- Münster, M. (1999): Hotels müssen im Internet Farbe bekennen. In: fvw, Nr. 25 Oktober 1999, S. 88.
- o.V. (1996): Kongress für Zukunft. ICC Berlin 25.-27. September '96. Tagungsband.
- o.V. (1998): Information Technology for Travel and Tourism 1998. Holiday Inn Amsterdam 23-24 March 1998 (First Conferences, Tagungsband). Amsterdam.
- o.V. (1998): Literaturübersichten zu aktuellen Praxisthemen. Benchmarking. März 1998.
- o.V. (1999): Elektronisches Ticketing im Überblick. In: fvw, Nr. 27 November 1999, S. 160.
- o.V. (1999): Info-Angebot in der Trefferliste. In: fvw, Nr. 30 Dezember 1999, S. 70.
- o.V. (1999): Internet-Buchung durch Reisebüro. London City Airport. In: fvw, Nr. 25 Oktober 1999, S. 44.
- o.V. (2000): E-Commerce gewinnt auch in der Tourismusbranche an Bedeutung. In: blickpunkt bundestag vom März 2000, S. 55.
- o.V.: Basic Indicators. Finland. <http://www.isop.cec.be/Basic/Flbasic98.htm>, 05.10.1999.
- o.V.: Cohesion and regional policy. <http://europa.eu.int/comm/dg23/tourism>, 19.10.1999.

- o.V.: E-commerce in Europa.
<http://www.iplanet.de/center/ecnews/markettrends/econsumerswe.html>,
22.11.2000.
- o.V.: Enhancing tourism's Potenzial for employment. Potenzial for 3 million new jobs
in tourism over the next ten years. <http://europa.eu.int/rapid/start/>, 07.08.2000.
- o.V.: General Information. <http://www.caib.es.ibit/projete/intourisme/ingles/kgeneral>,
19.10.1999.
- o.V.: Mobilicity. Mobile Travel Services.
<http://www.eyefortravel.com/papers/mobilicity.pdf>, 18.10.2001.
- o.V.: Reisebüros bitten zur Kasse. Künftig sollen Beratungs- und Servicegebühren
erhoben werden. <http://sueddeutsche.de/aktuell/reise-f.htm>, 23.11.1999.
- o.V.: Report: Die neuen Internet-Nutzer – iBusiness.
<http://www.ibusiness.de/members/studien/db/studien.0358jg.7846hr.htm>,
10.04.2001.
- o.V.: Sectoral Contribution to GDP. <http://www.oecd.org/statistics>, 09.08.2000.
- o.V.: State of the Internet 2000. United States Internet Council & ITTA Inc.
<http://www.eyefortravel.com/papers/internetrapport.pdf>, 18.10.2001.
- o.V.: The impact of information technology on travel and transportation.
<http://www.europe.ibm.com/go/travel/index.htm>, 20.03.1997.
- o.V.: Tourismus im Internet. ComCult Branchen-Report 2000.
<http://www.comcult.de/cgi-bin/adress.pl>, 02.11.2000.
- o.V.: World Travel and Tourism Council / WEFA - 1999 Travel and Tourism Satellite
Accounting. Research Estimates and Foercasts. <http://www.wttc.org>, 01.06.1999.
- O'Connor, P. (1999): *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*.
Wallingford.
- OECD (1999): *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard*. Paris.
- OECD (1996): *OECD Tourism Statistics*. Paris.
- Oertel, B., Thio, S. L., Feil, T.(2001): *Benchmarking Tourism Destinations in the
European Union*. In: Fesenmaier, D. R., Sheldon, P. J., Wöber, K. W. (Hrsg.):
Information and Communication Technologies in Tourism 2001. Wien, New
York, S. 234-243.
- Oertel, B., Feil, T., Thio, S. L. (2002): *Benchmarking Information and Communication
Applications for the Purpose of Marketing and Sales in the Tourism Sector*. In:
Wöber, K. W., Frew, A. J., Hitz, M. (Hrsg.): *Information and Communication
Technologies in Tourism 2002*. Wien, New York, S. 385-396.

- Oppermann, M. (2000): Where Psychology and Geography Interface in Tourism Research and Theory. In Oppermann, M., Woodside, A. G. et al. (Hrsg.): Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure. New York.
- Ostdeutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.) (2000): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2000. Berlin.
- Ott, T.: Das Europa der Regionen.
<http://www.uni-mannheim.de/mateo/verlag/reports/otteu/otteuro.htm>, 14.09.1999.
- Petermann, Th., Wennrich, Ch. (1999): Entwicklung und Folgen des Tourismus. Bonn: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) 1999 (TAB-Arbeitsbericht Nr. 59)
- Petermann, Thomas (1998): Folgen des Tourismus. Bd. 1. Gesellschaftliche, ökologische und technische Dimensionen. Studien des Büros für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag; 5. Berlin.
- Petermann, Thomas (1997): Entwicklung und Folgen des Tourismus. Bonn: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) 1997 (TAB-Arbeitsbericht Nr. 52)
- Pfeifer, T., Siegler, S., Varnhagen, V. (1997): Innovationen - Der Entwicklungsprozess für innovative Produkte. In: REFA-Nachrichten vom Mai 1997, S. 5-13.
- Power, J. (1998): Corporate Travel: Make your customers' Intranet work for you - and get your product onto every single desk of a big organisation. In: Information Technology for Travel and Tourism 1998 (First Conferences , Tagungsband). Amsterdam.
- Pütz-Willems, M. (1999): Kleine Hotels sind nicht vorbereitet. In: fvw, Nr. 25 , Oktober 1999, S. 42.
- Rehäuser, J. (1999): Prozessorientiertes Benchmarking im Informationsmanagement. Wiesbaden.
- Rogl, D. (1999): Der Code macht die Buchung perfekt. In: fvw, Nr. 30, Dezember 1999, S. 52.
- Roth, P., Schrand, A. (Hrsg.) (1999): Touristikmarketing. München.
- Sabisch, H., Tintelnot, C. (Hrsg.) (1997): Benchmarking. Stuttgart.
- Schäfer, T. (1999): Die Bahn kommt direkt aus dem Internet. Bei Surf & Rail bleibt der Reisebüro-Vertrieb außen vor. In: fvw, Nr. 26, Oktober 1999, S. 4.
- Schäfer, T. (1999): Die Welle schwappt nun nach Deutschland. In: fvw, Nr. 30 Dezember 1999, S. 38.

- Schertler, W., Schmid, B., Tjoa, A. M., Werthner, H. (Hrsg.) (1994): Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria. Wien.
- Schmid, B. (1998): Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation. In: Mahler, A., Stoetzer, M. (Hrsg.). Elektronische Märkte. S. 219-236.
- Schmidt, L. (1999): E-Ticketing steckt noch in den Kinderschuhen. In: *fwv*, Nr. 27 November 1999, S. 156ff.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe (1999): Berlins Städtepartnerschaften im asiatisch-pazifischen Raum. Investitionsbank Berlin (Hrsg.). Berlin.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe (1999): Wirtschaftsbericht Berlin 1999.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe (Hrsg.) (1997): MedienForum Berlin-Brandenburg '97: Internationaler Kongress für Medienwirtschaft. In: Land Brandenburg, Medienanstalt Berlin-Brandenburg (MABB). Berlin.
- Sheldon, P. J. (1997): Tourism Information Technology. New York.
- Smith, E. (1998): Opportunities to Maximise Profits through IT at Heathrow Airport. In: Information Technology for Travel and Tourism 1998 (First Conferences, Tagungsband). Amsterdam.
- Spiegel Almanach (2000): Weltjahrbuch 2000 – Die Staaten unserer Erde. Zahlen. Daten. Analysen. Hamburg.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1998): Tourismus in Zahlen. Wiesbaden.
- Steinmüller, K. (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. In: Sekretariat für Zukunftsforschung (SFZ) (Hrsg.). Der technologische Innovationsprozess: Einsatzgebiete von Technikvorschau. Werkstattbericht. Gelsenkirchen, S. 94-97.
- Teerink, B. (1998): Maximising GDS technology to reach global consumers. In: Information Technology for Travel and Tourism 1998 (First Conferences, Tagungsband). Amsterdam.
- Tele-Marketing-Service (TMS) (Hrsg.) (2000): Elektronik in der Touristik. 20. Kongress mit Fachausstellung – ITB Berlin 13.-15. März 2000. Berlin.
- Tidow, S. (1999): Benchmarking als Leitidee. Zum Verlust des Politischen in der europäischen Perspektive. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*. März 1999, S. 301-309.
- Tjoa, A. M. (Hrsg.) (1997): Information and Communications Technologies in Tourism 1997. Proceedings of the International Conference in Edinburgh, Scotland. Wien.
- TMS Telemarketing-Service GmbH (Hrsg.) (1997): Elektronik in der Touristik 10.-12. März 1997 im Rahmen der ITB 1997. Von der Vision zur Praxis. Berlin.

- TMS Telemarketing-Service GmbH (Hrsg.) (1998): Von der Vision zur Praxis. Elektronik in der Touristik 09.-11. März 1998 im Rahmen der ITB 1998. Berlin.
- Töpfer, A. (1997): Benchmarking. Der Weg zu Best Practice. Springer Verlag. S. 1-9.
- Tourism Intelligence International (Hrsg.) (2000): How Germans will Travel 2005. Bielefeld
- Vanselow, H. (1999): Ein Franzose drängt ins deutsche Internet. In: fvw, Nr. 25 vom Oktober 1999, S. 30.
- Vanselow, H. (1999): Neue Kunden durch das Internet. In: fvw, Nr. 27, November 1999, S. 174.
- Watson, G. H. (1993): Benchmarking. Landsberg/Lech.
- Werner, A.; Stephan, R. (1998): Marketing-Instrument Internet, Heidelberg.
- Werthner, H.: E-Commerce and Travel/Tourism Issues and Challenges. Seminar on Tourism Policy and Economic Growth, Berlin, März 2001.
http://www.oecd.org/dsti/sti/transport/tourism/news/Werthner_Austria.pdf, 17.09.2001.
- Wöber, Karl W. (2001): Benchmarking for tourism organizations. An eGuide for Tourism Managers. National Laboratory for Tourism and eCommerce / University of Illinois at Urbana-Champaign.
www.tourism.uiuc.edu/itn/etools/eguides/benchmamking.pdf. [25.November 2002)
- Wöber, Karl W. (2002): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The selection of Benchmarking Partners. Oxon, New York
- Woodside, A. G. (2000): Introduction: Theory and Research on the Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure. In: Oppermann, M., Woodside, A. G. et al. (Hrsg.): Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure. New York, S. 1-17.
- World Tourism Organisation (1999): Marketing Tourism Destinations Online. Madrid.
- WTO Business Council (2001): E-Business for Tourism – Practical Guidelines for Tourism destinations and Businesses, Madrid
- Zairi, M (1996): Benchmarking for Best Practice. Oxford.